

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Možnosti prevence potenciálních krizí ve vybraném podniku
Possibilities of Potential Crises Prevention in the Selected Company

Študent:

Bc. Paulína Dubovanová

Vedúci diplomovej práce:

Ing. Marie Mikušová, Ph.D.

Ostrava 2014

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Paulína Dubovanová**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **6208T037 Management**
Téma: **Možnosti prevence potenciálních krizí ve vybraném podniku**
Possibilities of Potential Crises Prevention in the Selected Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska krizového managementu a prevence krizí
3. Charakteristika podniku zvoleného pro aplikaci preventivních kroků
4. Vytvoření krizového profilu podniku
5. Návrhy vyplývající z analýzy současného stavu a sestaveného krizového profilu podniku
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratek

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


KISLINGEROVÁ, Eva. *Podnik v časech krize*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3136-0.
MOELLER, Scott. *Surviving M&A. Make the Most of Your Company Being Acquired*. Chichester: Wiley, 2009. ISBN 978-0-470-77938-5.
SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných rganizacích*. 3. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3051-6.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **Ing. Marie Mikušová, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 25.04.2014


Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

PREHLÁSENIE

Miestoprísazne prehlasujem , že som celú diplomovú prácu vrátane všetkých príloh vypracovala samostatne.

V Ostrave dňa 25. 4. 2014



.....
Bc. Paulína Dubovanová

POĎAKOVANIE

Rada by som poďakovala Ing. Marii Mikušovej, Ph.D. za cenné rady, odborné pripomienky, ľudský prístup a čas, ktorý mi venovala pri písaní tejto diplomovej práce. Moja vďaka patrí aj Ing. Žanete Spišiakovej za poskytnuté informácie a spoluprácu pri vypracovávaní praktickej časti diplomovej práce.

Obsah

1	Úvod.....	3
2	Teoretické východiská krízového managementu a prevencie kríz.....	5
2.1	Hrozba, riziko a kríza	5
2.1.1	Hrozba	5
2.1.2	Riziko	6
2.1.3	Kríza	8
2.2	Krízový management a prevencia kríz	13
2.2.1	Analýza rizík a matica rizík	15
2.2.2	Krízová matica a stratégie pre zvládnutie kríz	16
2.2.3	Príprava na krízu pomocou scenárov, plánov a krízového tímu	19
2.3	Analýza okolia podniku.....	21
2.3.1	Nástroje vonkajšej analýzy podniku	21
2.3.2	Nástroje vnútornej analýzy podniku	25
2.3.3	SWOT analýza	29
2.4	Benchmarking.....	30
3	Charakteristika podniku zvoleného pre aplikáciu preventívnych krokov	32
3.1	História vinárstva na Morave	32
3.2	Charakteristika a história vinárskeho podniku	33
3.3	Vonkajšia analýza Vinárstva	35
3.3.1	PEST analýza	35
3.3.2	Porterov model piatich konkurenčných síl.....	46
3.4	Vnútoraná analýza Vinárstva	47
3.4.1	Finančná analýza	47
3.4.2	Benchmarking	50
3.4.3	McKinsey model 7S	54

4	Vytvorenie krízového profilu podniku	56
4.1	SWOT analýza.....	56
4.1.1	Matica silných a slabých stránok	57
4.1.2	Matica príležitostí.....	58
4.1.3	Matica hrozieb.....	58
4.2	Ohniská kríz.....	59
4.3	Krízová matica.....	62
5	Návrhy vyplývajúce z analýzy súčasného stavu a zostaveného krízového profilu podniku 66	
6	Záver.....	68
	Zoznam použitej literatúry	69
	Zoznam skratiek	76
	Prehlásenie o využití výsledkov diplomovej práce	77
	Zoznam príloh	78

1 Úvod

Kríza vždy bola a bude súčasťou podnikania. Krízový management mal vždy svoje miesto v riadení podniku, jeho význam sa ale výrazne zväčšil najmä po prepuknutí ekonomickej krízy. Dnešné turbulentné podmienky podnikania, silnejúca globalizácia a celosvetová konkurencia privedú spoločnosti do krízového stavu, neraz úplne nečakane a bez zreteľných varovných signálov. Silné spoločnosti, diverzifikujúce svoje podnikateľské činnosti, dokážu takéto ohrozenia prekonať, avšak pre malé spoločnosti môže byť aj jedna podstatná krízová situácia „smrteľnou“.

Cieľom tejto práce je priblížiť problematiku krízového riadenia, analyzovať vybraný podnikateľský subjekt, vytvoriť preň krízový profil a vypracovať návrhy pre krízové riadenie tohto podniku.

V úvodnej časti práce sú definované základné pojmy z krízového managementu. Týmito pojmami sú hrozba, riziko, kríza, krízový management, krízová matica, krízový tím, krízový plán a krízový scenár. Pri definovaní týchto pojmov je využívaná analýza najnovších vedeckých článkov a relevantných publikácií z oblasti krízového riadenia. Ďalšou časťou druhej kapitoly je popis analýz podnikateľského prostredia. Pri analýze vonkajšieho prostredia je popísaná analýza PEST a Porterov model piatich konkurenčných síl. Pri analýze vnútorného prostredia je popísaná finančná analýza a McKinsey model 7S. Komplexnou analýzou popísanou v tejto práci je SWOT analýza, ktorá slúži na identifikovanie ohnisk kríz. Poslednou časťou druhej kapitoly je stručná charakteristika benchmarkingu.

Tretia kapitola je praktická a k jej vypracovaniu boli potrebné informácie z vybraného vinárskeho podniku. Keďže podnik nechcel byť menovaný, v celej práci bude označovaný ako *Vinárstvo*. V úvode tejto kapitoly je stručne popísaná história vinárstva na Morave a charakterizovaný je aj vybraný podnik. Následne je v tejto kapitole zhrnutá praktická analýza *Vinárstva* pomocou vybraných nástrojov, analýzy a modelov. Sú tu uvedené faktory vonkajšieho aj vnútorného prostredia vplývajúce na podnik. Pri vypracovávaní tejto časti boli použité výročné správy, jednotlivé výkazy *Vinárstva* a samozrejme informácie získané počas konzultácií s ekonomickým oddelením. Dôležitou súčasťou tejto kapitoly je interpretácia výsledkov finančnej analýzy. Pred konečnou interpretáciou sú výsledky vybraného podniku porovnané s výsledkami jeho konkurentov použitých v benchmarkingu. Na základe tohto porovnania je nakoniec interpretovaná finančná analýza.

V úvodnej časti štvrtej kapitoly je na základe predchádzajúcich vonkajších a vnútorných analýz zostavená SWOT analýza. Sú vytvorené matice silných a slabých stránok, matica príležitostí a matica hrozieb. Ohniská kríz identifikované z predchádzajúcich analýz sú následne ohodnotené a podľa pravdepodobnosti výskytu a dôsledkov pre podnik sú zanesené do krízovej matice. Výsledky krízovej matice sú ďalej detailnejšie interpretované a v poslednej časti štvrtej kapitoly sú stanovené stratégie pre jednotlivé ohniská kríz.

V piatej kapitole sú uvedené návrhy a odporúčania pre jednotlivé ohniská kríz, ktoré vyplývajú zo zostavenia krízového profilu vybraného subjektu.

2 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ KRÍZOVÉHO MANAGEMENTU A PREVENČIE KRÍZ

V tejto kapitole sú definované základné pojmy súvisiace s krízovým managementom. Podkapitoly sú venované definovaniu hrozieb, rizík, kríz, krízového managementu, krízového plánu, scenára a komunikácie. V ďalšej podkapitole je objasnený postup vytvárania matice rizík a krízovej matice spolu s adekvátnymi stratégiami vhodnými pre rôzne typy kríz. Posledné dve podkapitoly sú venované internej a externej analýze podnikateľského prostredia a benchmarkingu.

2.1 *Hrozba, riziko a kríza*

Ešte pred samotným analyzovaním pojmu kríza je nutné jasne definovať pojmy hrozba a riziko. Tieto pojmy sú neoddeliteľnou súčasťou krízového riadenia, pretože sú predpokladom vzniku krízy. Po zadefinovaní týchto pojmov je pozornosť venovaná kríze a jej fázam.

2.1.1 Hrozba

Za hrozbu je považovaný akýkoľvek fenomén, ktorý môže poškodiť záujmy a hodnoty chránené štátom. Veľkosť hrozby je vyčíslená pomocou veľkosti potenciálnej škody a časového horizontu, v ktorom môže hrozba nastať (MV ČR, 2003).

Hrozba je sila, udalosť, aktivita alebo osoba, ktorá má nežiaduci vplyv na bezpečnosť alebo môže spôsobiť škodu (Smejkal, Rais, 2010).

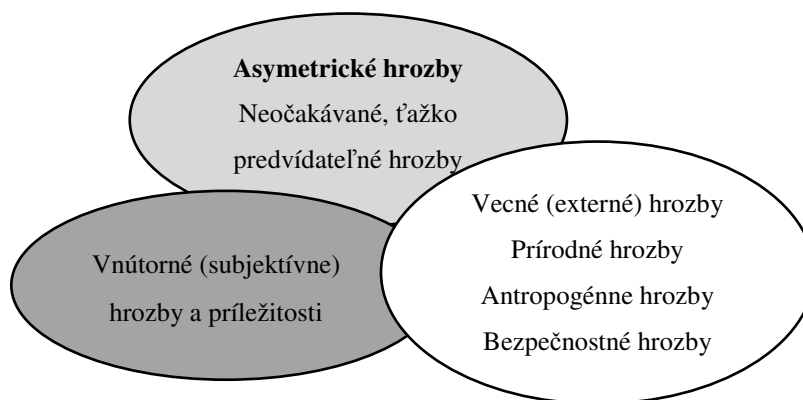
Hrozbu je možné chápať ako čokoľvek, čo má potenciálnu schopnosť poškodiť záujmy podnikateľského subjektu (Zuzák, Königová, 2009).

Z uvedených definícií je možné zhrnúť, že hrozba je niečo, čo môže potenciálne ohroziť činnosť podniku.

Hrozby je možné rozdeliť na *intencionálne* a *neintencionálne*. V prvom prípade je hrozbou akýkoľvek subjekt, ktorý môže svojou činnosťou poškodiť alebo zničiť záujem iného subjektu alebo určitú chránenú hodnotu. Hrozbou neintencionálnou je udalosť alebo jav, ktorý je samotnou príčinou poškodenia alebo zničenia chránenej hodnoty či záujmu.

Na Obr. 2.1 je vyobrazené krízové okolie podniku. Krízovým okolím podniku sa chápe súhrn hrozieb, ktoré sa vyskytujú v danom podniku, obci, rodine, regióne alebo v samotnom človeku (Antušák, 2009).

Obr. 2.1 Krízové okolie organizácie



Zdroj: prepracované z Antušák, 2009, s. 49

Asymetrické hrozby

K týmto hrozbám patrí použitie prostriedkov zo strany protivníka, najčastejšie konkurenta, ktorým sa podnik nemôže brániť rovnakou mierou. Vyskytujú sa hrozby predvídateľné, ale vo väčšej miere ide o hrozby ťažko predvídateľné, neočakávané. Týmto hrozbami sú globalizačné hrozby, destabilizačné hrozby a hrozby proliferačné. Organizátorom rizikového managementu v tejto oblasti je štát.

Vecné hrozby

K vecným hrozbám sa najčastejšie priradzujú hrozby naturogénne, antropogénne, spoločenské, ekonomické a sociálne. **Naturogénnou** hrozbou sa rozumie pohroma, katastrofa spôsobená prírodnými silami. Základnými prvkami sú miesto, čas, sila a frekvencia, pričom niektoré prvky je možné s určitou pravdepodobnosťou predpovedať. **Antropogénne** hrozby súvisia priamo s činnosťou človeka. Rozumie sa nimi najmä výroba produktov alebo energie, ktoré môžu spôsobiť havárie a katastrofy rôzneho rozsahu. **Bezpečnostné** hrozby ohrozujú strategické a ďalšie záujmy štátu (Antušák, 2009).

2.1.2 Riziko

Pojem riziko pochádza z talianskeho jazyka z výrazu *risico*, ktorý označoval úskalie, ktorému sa vyhýbali námorníci pri plavbe na mori. Dnes je riziko považované za

nebezpečenstvo vzniku poškodenia, škody, straty alebo akéhokoľvek nezdaru pri podnikaní (Smejkal, Rais, 2010).

Riziko je chápané ako prevažne abstraktná veličina pravdepodobnostného charakteru, ktorá je sekundárne odvodená od hrozby. Vyjadruje možnosť vzniku deja odlišného od pôvodného zámeru kvantifikovateľného štatistickou pravdepodobnosťou. Predstavuje teda mieru hrozby (Antušák, 2009).

Riziko vyjadruje mieru nežiaducich výsledkov pôsobenia potenciálnej hrozby. Význam rizika je odlišný s ohľadom na činnosti, ku ktorým sa viaže. Definície rizika majú spoločné charakteristiky, ktorými sú:

- ❖ časový horizont,
- ❖ pravdepodobnosť,
- ❖ miera závažnosti (Zuzák, Königová, 2009).

Typy rizík

Riziká je možné rozdeliť podľa viacerých hľadísk a je možné pozerat' sa na ne z viacerých uhlov. Z dôvodu veľkého množstva rozdelení sú uvedené len niektoré rozdelenia bez ich dôkladného vysvetľovania. Riziká sa rozdeľujú z hľadiska:

- ❖ miesta ohrozenia (vonkajšie, vnútorné),
- ❖ vecnej náplne (výrobné, technické, technologické, ekonomické, tržné),
- ❖ obchodných partnerov (dodávateľské, odberateľské),
- ❖ premeny organizácie (zo zmeny vlastníkov, fúzií),
- ❖ informačného (dátové, softwarové, hardwarové),
- ❖ oblastí pôsobenia (tržné, politické, sociálne-pracovné, legislatívne) (Zuzák, Königová, 2009),
- ❖ ovplyvniteľnosti (neovplyvniteľné, ovplyvniteľné),
- ❖ finančného (finančné, nefinančné),
- ❖ dynamiky (dynamické, statické),
- ❖ výsledku (špekulatívne, čisté) (Smejkal, Rais, 2010).
- ❖ rozsahu pôsobnosti rizika (systematické, nesystematické),
- ❖ oblasti vplyvu (makroekonomické, mikroekonomické),
- ❖ oblasti výskytu (riziká vo fáze prípravy a realizácie projektu, riziká vo fáze prevádzky),

- ❖ významu a časového horizontu pôsobenia (strategické, operačné),
- ❖ a mnohých ďalších (Hnilica, Fotr, 2009).

Organizáciu ohrozuje veľké množstvo rizík, ktorých charakter sa v čase mení. Medzi riziká, ktoré predstavujú najväčšiu hrozbu v súčasnom veľmi turbulentnom podnikateľskom prostredí, patria:

- ❖ riziko manažérskej nezodpovednosti,
- ❖ politické riziká,
- ❖ riziká vyplývajúce z moderných trhov,
- ❖ riziká pohybu úrokových mier,
- ❖ riziko nelikvidity,
- ❖ riziko platobnej neschopnosti (Kislingerová, 2010).

Riadenie rizík je proces zabraňovania pôsobeniu existujúcich aj budúcich negatívnych faktorov na činnosť podniku. Zároveň je procesom navrhovania riešení, ktoré napomáhajú pri eliminácii negatívnych vplyvov a umožňujú využiť príležitosti prameniace z pozitívnych vplyvov. Veľmi dôležitou súčasťou riadenia rizík je analýza rizika a rozhodovací proces ktorý z nej vyplýva a predstavuje kritickú fázu riadenia rizík (Smejkal, Rais, 2010).

Aby riadenie rizika bolo úspešné, je nutné integrovať jeho zásady do podnikových cieľov a do stratégie podniku. Je to permanentná činnosť, ktorá je súčasťou krízového riadenia. Riadenie rizík je možné uplatniť pomocou týchto krokov:

1. Identifikácia nebezpečenstva,
2. Určenie miery rizika,
3. Vyhodnotenie rizika a realizácia rozhodnutia,
4. Zavedenie kontrolného systému rizík,
5. Sledovanie vývoja rizík, vyhodnotenie zmien rizík a realizácia vhodných opatrení. (Zuzák, Königová, 2009).

2.1.3 Kríza

Slovo kríza pochádza z gréckeho jazyka zo slova *krisis*, čo znamená rozhodnú chvíľu, samotné rozhodnutie alebo ťažkosť. V medicíne je tento pojem chápaný ako obdobie obratu v liečení, ktoré môže smerovať k uzdraveniu alebo smrti pacienta. Podobne môžeme chápať

krízu v podniku ako rozhodujúci okamih, ktorý povedie k zániku podniku alebo k zmene existencie podniku (Zuzák, Königová, 2009).

Presná a jednotná definícia pojmu kríza je základným problémom krízového riadenia a v každom podniku môže byť kríza chápaná inak. Rozdielne môžu byť chápané aj začiatok, priebeh, ukončenie, či prvotné prejavy krízy.

Kríza je vnímaná ako situácia, pri ktorej sa rozhoduje o tom, či je možné zabezpečiť návrat podniku minimálne do situácie, v ktorej bol na začiatku alebo či je ohrozené dosahovanie cieľov podniku, či dokonca jeho existencia (Zuzák, Königová, 2009).

Krízou môžeme rozumieť aj nerovnováhu medzi podnikom a jeho okolím alebo nefunkčnosť jednotlivých systémov v podniku, ktorá môže viesť k ohrozeniu napĺňania cieľov podniku alebo k ohrozeniu existencie podniku (Zuzák, Königová, 2009).

Krízou môžeme chápať situáciu, kedy v podnikaní nastáva kritická fáza. Ide teda o nestabilné postavenie podniku spojené s hroziacou zmenou. Zmena môže byť charakteristická jasne nežiaducimi výsledkami alebo naopak výsledkami, ktoré sú pre firmu extrémne pozitívne. Každý líder, ktorý dokáže očakávať a plánovať krízu vo svojom podniku má omnoho väčšie šance na úspech, než ten, ktorý nie je na krízu vôbec pripravený (Heller, Darling, 2012).

Definovanie krízy, najmä v medzinárodnom kontexte, závisí vo veľkej miere na mnohých faktoroch: povaha krízy, dôsledky krízy pre ďalšie podniky či odvetvia, rýchlosť a rozsah informovanosti zainteresovaných strán mimo aj vo vnútri podniku, rozsah v akom je nutné komunikovať krízu s médiami, nutnosť organizácie preukázať, že je schopná reagovať na vzniknutú krízu a mnoho ďalších. Kríza môže byť charakterizovaná aj pocitmi strachu, ohrozenia, šoku či paniky v celom podniku ale aj jeho okolí (Darling, 1994).

Na základe predtým uvedených informácií je možné tvrdiť, že kríza je zlomovým momentom, v ktorom sa rozhoduje o zániku či ďalšom fungovaní podniku. Je ťažké rozpoznať, kedy tento okamih nastal, pretože sa väčšinou jedná o špecifickú situáciu vyplývajúcu z danej podnikateľskej aktivity.

Typy kríz

Krízy je možné rozdeliť z viacerých hľadísk. Podľa akútnosti ich riešenia sú krízy rozčlenené na:

- ❖ okamžité,
- ❖ objavujúce sa
- ❖ dlhodobé.

Okamžitá kríza je charakteristická svojou náhlost'ou. V podniku väčšinou nie sú evidované žiadne príznaky krízy a nie je možné skúmať problém do hĺbky. Pre takéto typy kríz nie sú zostavované špecifické plány vedúce k ich odstráneniu. Veľmi dôležitou reakciou na takýto typ krízy je vhodná komunikácia so všetkými zainteresovanými stranami a médiami. Zanedbanie tohto faktu by mohlo viesť k ničivým následkom ešte pred samotným riešením krízy.

Objavujúca sa kríza je spojená s pomalším nástupom, ktorý je ale rovnako ťažko predvídateľný. Najväčším problémom je identifikovanie a skombinovanie viditeľne nesúrodých príznakov, ktoré naznačujú príchod krízy. Šanca na predikciu takejto krízy je malá avšak šanca presvedčiť top management o mozgnej kríze je ešte menšia.

Dlhodobá kríza trvá zväčša niekoľko týždňov, mesiacov dokonca i rokov. Táto kríza je udržiavaná v chode pomocou špekulácií, klebiet a chýrov šíriacich sa v celej organizácii aj mimo nej. Takéto typy kríz sú veľmi atraktívne pre médiá. Riešenie tejto krízy môže byť rázne a rýchle, pokiaľ sú odhalené všetky fakty, čo však môže znamenať poškodenie dobrej povesti podniku. V takejto situácii je najvhodnejšie krízu prečkať a nechať negatívne ohlasy doznieť (Parsons, 1996).

Podľa vzťahu a závažnosti krízy je možné rozdeliť krízy na:

- ❖ závažné – sú hrozbou pre existenciu podniku,
- ❖ menej závažné – dlhodobo ohrozujú základné ciele podniku (Smejkal, Rais, 2010).

Krízy je možné rozdeliť taktiež podľa toho, aký subjekt postihujú, kde vznikajú alebo v dôsledku čoho vznikajú. Podľa týchto vyššie spomenutých kritérií sa krízy rozdeľujú na:

- ❖ osobné,
- ❖ sociálne a spoločenské,
- ❖ vznikajúce v dôsledku živelných pohrôm a havárií,
- ❖ ekonomického charakteru (Zuzák, Königová, 2009).

Rovnako Kippenberger rozdeľuje krízy na viacero typov podľa toho, čím alebo kým sú spôsobené. Rozlišujeme:

- ❖ prírodné katastrofy,
- ❖ technologické katastrofy,
- ❖ konfrontačné krízy,
- ❖ kríza ako výsledok zlomyseľnosti,
- ❖ zle nastavené hodnoty managementu,
- ❖ kríza ako výsledok podvodu,
- ❖ zlé chovanie managementu (Kippenberger, 1999).

Zdroje kríz sa vyskytujú mimo organizácie, ale rovnako aj v jej vnútri. Typickými vonkajšími zdrojmi kríz sú:

- ❖ zmeny legislatívy umožňujúce nekalé praktiky na trhu,
- ❖ výrazné a rýchle zmeny cien dodávateľov,
- ❖ zníženie dopytu po výrobkoch či službách,
- ❖ krádeže alebo neoprávnené používanie duševného vlastníctva podniku,
- ❖ kríza zákazníka,
- ❖ neprimerane veľká byrokracia spôsobená predpismi EU.

Medzi vnútorné zdroje kríz patria:

- ❖ kríza vo výrobe,
- ❖ materiálové a surovinové krízy,
- ❖ personálna kríza,
- ❖ finančná kríza,
- ❖ kríza know-how (Smejkal, Rais, 2010).

Krízy je možné rozdeliť podľa mnohých ďalších kritérií. Z uvedených typov kríz je možné vidieť určité prepojenia a vzájomné prelínanie. Súhrnne je možné rozdeliť krízy na tieto tri typy:

- ❖ ekonomické,
- ❖ psychologické/interpersonálne,
- ❖ sociálne/environmentálne.

Každý tento typ krízy je možné detailnejšie rozčleniť podľa ďalších kritérií, ako je uvedené predtým (Mikušová, 2012).

Kríza a jej fázy

Každá kríza je sprevádzaná určitými znakmi. Pre skoré eliminovanie a potlačenie negatívnych dôsledkov krízy je veľmi dôležité zaznamenať jej prejavy už v prvej fáze. Logicky je teda možné krízu rozdeliť na niekoľko fáz, ako je možné vidieť na Obr. 2.2. Jednotlivé fázy sa odlišujú svojou intenzitou a dĺžkou trvania.



Zdroj: prepracované z Heller, Darling, 2012

Predbežná fáza je charakteristická tým, že je veľmi ťažko identifikovateľná a často nejasná. Táto fáza je vo všeobecnosti veľmi krátka, niekedy dokonca okamžitá. Niekedy je kríza spozorovaná, ale podnik nepodstupuje žiadne nápravné opatrenia. Zaznamenávanie príznakov kríz je veľmi dôležité, pretože je omnoho jednoduchšie zvládnuť krízu, ktorá je zatiaľ v predbežnej fáze, než tú, ktorá sa stala akútnou. Organizácia, ktorá má vhodné spracované krízové riadenie, má väčšiu šancu prvé príznaky zaznamenať a tým predísť prepuknutiu krízy a jej negatívnym dôsledkom (Heller, Darling, 2012).

Signály ohlasujúce nástup krízy majú rôznu silu. **Slabé signály** sú väčšinou zlomkovité, nejednoznačné správy, ktoré dokážu identifikovať len odborníci. Potenciál krízy narastá pomaly, preto je možné krízu zvrátiť ešte pred jej vypuknutím. **Silné signály** predstavujú jednoznačnejšie, úplnejšie a štruktúrovanejšie správy, ktoré dokáže zaznamenať aj organizácia. Odozva na takéto signály musí byť okamžitá, inak nie je možné krízu dostať do štádia kontrakcie. **Veľmi silné signály** sú úplne jednoznačné a štruktúrované správy. Odozva na takéto signály je takmer nemožná (Antušák, 2009).

Akútna fáza je charakteristická tým, že podnik už zaznamenal straty, škody, či iné ujmy. Rozsah ďalších škôd závisí na kvalite a duchaplnosti managementu spoločnosti.

Kľúčovou úlohou v tejto fáze je kontrolovať a riadiť priebeh krízy v čo najväčšej miere. V prípade, že krízu nie je možné kontrolovať, mal by sa management zamerať na ovplyvnenie miesta, spôsobu a času úderu krízy. Vhodným pomocným nástrojom je plánovanie možných kríz a spôsobov akými sa budú riešiť problémy a iné externé okolnosti. Významným znakom tejto fázy je rýchlosť a intenzita jej nástupu. Rýchlosť závisí najmä na type krízy, kým intenzita je obyčajne určená závažnosťou, či hodnotou možného výsledku. Táto fáza môže byť najkratšou v priebehu krízy, avšak kvôli intenzite je často vnímaná ako najdlhšia. Manažéri musia byť kreatívni a uistiť sa, že všetky zainteresované strany sú oboznámené so situáciou, v ktorej sa podnik nachádza. Vo väčšine prípadov poskytuje predbežná fáza manažérom čas, aby sa pripravili na akútnu fázu a v niektorých prípadoch napomáha rýchlejšiemu postupu priamo do konečnej fázy vyriešenia krízy. Ak podnik nedokáže adekvátne zareagovať na vzniknutú krízu nastupuje do ďalšej fázy – chronickej fázy.

V priebehu **chronickej fázy** by mal management dostať krízu čo najskôr pod kontrolu. Fáza je často dlhá a vyžaduje rozsiahle zdroje. Je charakteristická dlhou sériou rozhovorov a vysvetlení, kým sa problémy neustália. Nasleduje proces obnovenia, seba analyzovania, pochybností a liečenia. Môže to byť čas finančného prevratu, manažérskej reorganizácie alebo ďalších operatívnych problémov. Skúsení lídri využívajú práve chronickú fázu ako vhodný okamih na plánovanie aktivít do budúcnosti. Na základe analyzovania úspechov a neúspechov v doterajšom vývoji krízy sa snažia pochopiť, prečo kríza vznikla a nájsť vhodné opatrenia na jej vyriešenie.

Fáza vyriešenia krízy je poslednou fázou, ktorej dosiahnutie by malo byť cieľom každého krízového manažéra. Okamžite ako je zaznamenaná predbežná fáza krízy mal by sa krízový manažér chopiť iniciatívy a vykalkulovať priame a vhodné návrhy, ako dosiahnuť vyriešenie krízy. Snahou vedenia je zmeniť krízu na príležitosť, ak je to vôbec možné. Pokiaľ predbežná fáza krízy nie je podnikom spozorovaná, neostáva nič iné, len vyriešiť krízu čo najrýchlejšie v priebehu akútnej a chronickej fázy (Heller, Darling, 2012).

2.2 *Krízový management a prevencia kríz*

V tejto podkapitole je stručne objasnená história krízového managementu a jeho rôzne pojatia. Následne je vysvetlený spôsob analyzovania rizík, vytvorenie matice rizík, krízovej matice a vytváranie stratégií pre prekonanie krízy. Na konci podkapitoly sú objasnené pojmy ako krízový tím, krízový scenár, krízový plán a krízová komunikácia.

História krízového managementu siaha do obdobia karibskej krízy (1962) spojenej s konfliktom medzi USA a ZSSR. Počas riešenia tohto konfliktu bol vytvorený pracovný tím pod menom „Crisis Management“, ktorého hlavnou úlohou bolo eliminovanie rizík vedúcich k vzájomnej konfrontácii oboch krajín. Tento termín bol neskôr prevzatý do terminológie NATO a v priebehu celej studenej vojny bol využívaný pri riešení rôznych krízových situácií.

Významným míľnikom v krízovom managemente je rok 1991, kedy NATO zverejnilo novú strategickú koncepciu a Deklaráciu o miere a spolupráci. Táto koncepcia rozširuje pôsobnosť krízového managementu aj na nevojenské účely. Udalosti z 11. Septembra 2001 taktiež veľmi výrazne ovplyvnili vývoj krízového managementu. Od roku 2003 sa EU presadzuje ako organizácia medzinárodného krízového riadenia a realizuje niekoľko mierových misií po celom svete.

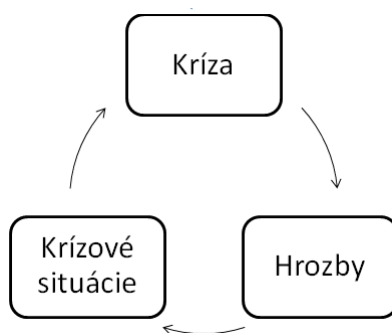
Súčasná doba je turbulentná a podnikateľské prostredie veľmi dynamické. Tieto turbulencie sú spôsobené faktormi ako je **technológia, globalizácia a krízový syndróm 21. storočia**. Každý z týchto faktorov má sám o sebe dostatočnú silu na to, aby spôsobil značné zmeny v organizáciách a spoločnosti. Práve kvôli týmto faktorom je význam krízového managementu v dnešnom podnikaní stále väčší (Antušák, 2009).

Krízový management je možné chápať v troch významoch. Prvé užšie pojetie chápe krízové riadenie ako **riešenie krízy**, ktorá nastala a bola predtým identifikovaná. Druhé pojetie definuje krízové riadenie ako **súbor zásad** a nástrojov používaných v organizácii pri riešení krízových situácií. Tretie, najširšie pojetie považuje krízový management za **nepretržitý proces**, ktorého úlohou je nielen eliminovať krízu, ale vytvoriť taktiež preventívne opatrenia a systémy včasného identifikovania hrozieb (Zuzák, Königová, 2009).

Každá kríza je spojená s negatívnymi dôsledkami pre podnik, ale aj pre jeho okolie. Logicky je teda snahou krízového riadenia odstrániť dopady krízy a vyviesť zasiahnutý podnik na úroveň, v ktorej sa nachádzal pred krízou. Tento cieľ je možné dosiahnuť zastavením negatívneho vývoja a usmernením klesajúcej krivky vývoja, najskôr do stabilnej polohy a potom rastúcim smerom (Zuzák, Königová, 2009).

Krízovým management je možné definovať ako súbor špecifických metód, prístupov a nástrojov používaných manažérmi pri pôsobení negatívnych vplyvov prameniacich z eskalácie hrozieb tak, aby bola zaistená funkčnosť podniku (Antušák, 2009).

Obr. 2.3 Kontinuálny proces krízového managementu



Zdroj: prepracované z Antušák, 2009, s. 26

2.2.1 Analýza rizík a matica rizík

Východiskom pre tvorbu krízového scenára a krízového plánu je **analýza rizík** spojená s ich identifikáciou a vyhodnotením. Riziká je možné vyhodnotiť rôznymi spôsobmi. Najbežnejšie využívanými spôsobmi hodnotenia sú **kontrolné zoznamy** (checklist), **kontrolné zoznamy „čo ak?“** a **matice**.

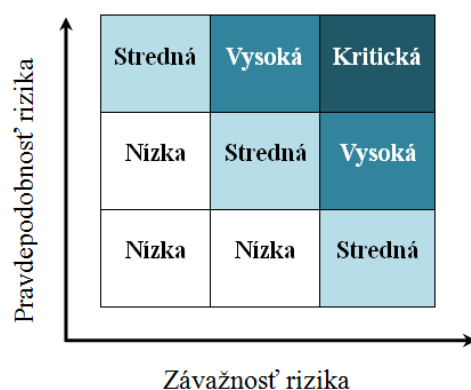
Kontrolný zoznam je najjednoduchším a nákladovo najefektívnejším spôsobom vyhodnotenia rizík. Kvalita zoznamu je premennou, ktorá určuje efektivitu a mieru uplatniteľnosti tohto nástroja. Zoznam je použitý vo všetkých častiach organizácie, ako súbor kritérií vyúsťujúcich z publikovaných štandardov, kódexov alebo najlepších praktík odvetvia.

Zoznam je vo forme uzatvorených otázok a komentárov. Vyplnený zoznam poskytuje súhrn rizík a limitovaný komentár k ich závažnosti a pravdepodobnosti výskytu. Výhodou tohto nástroja je jednoduchosť a nepotrebnosť špeciálnych expertíz. Nevýhodou je čas potrebný k ohodnoteniu rizík.

Kontrolný zoznam „čo ak?“ je klasickým kontrolným zoznamom, ktorý navyše využíva brainstorming. Počas brainstormingu sa identifikujú potenciálne riziká, ktoré sú potom pretransformované do kontrolného zoznamu. Rovnako ako klasický kontrolný zoznam, aj tento nástroj je možné použiť bez pomoci špeciálnych expertíz.

Matica poskytuje metódu analyzovania založenú na dvoch premenných. Väčšinou sú nimi závažnosť a pravdepodobnosť výskytu rizika. Vytvorenie matice vyžaduje ohodnotenie jednotlivých rizík prostredníctvom brainstormingu alebo iných techník. Po vyhodnotení rizík môže organizácia zvoliť vhodnú stratégiu voči jednotlivým rizikám (Walaski, 2011).

Obr. 2.4 Matica rizík



Zdroj: prepracované z Walaski, 2011

Riziká zaradené do matice rizík sa môžu neskôr stať ohniskami kríz. Ohniská kríz predstavujú jednotlivé podnikové krízové udalosti. Čím viac ohnísk leží napravo hore v matici rizík, tým väčšmi je podnik v ohrození. Pre každé ohnisko krízy je potrebné vytvoriť krízový scenár. Pre zachovanie čo najvernejšieho obrazu o ohrozeniach je nutné skupinovú diskusiu týkajúcu sa identifikovania rizík pravidelne opakovať. Tým sa zabezpečí neustála aktualizácia informácií (Zuzák, Königová, 2009).

Fáza prevencie krízy následne pokračuje analýzou situácie v podniku. Je nutné zistiť stupeň pripravenosti podniku a špecifikovať, čo všetko je nutné zabezpečiť, aby sa zvýšila bezpečnosť podniku. Snahou podniku je teda stanoviť poradie, v akom sa budú jednotlivé opatrenia realizovať. Niektoré opatrenia môžu byť veľmi účinné a zároveň málo nákladné, iné naopak. Zmyslom všetkých opatrení je eliminácia kríz a zníženie zraniteľnosti organizácie (Zuzák, Königová, 2009).

2.2.2 Krízová matica a stratégie pre zvládnutie kríz

Po identifikovaní ohnísk kríz je potrebné vytvoriť krízovú maticu. Jednotlivé ohniská krízy sú hodnotené na základe pravdepodobnosti ich vzniku v danom čase a účinkov voči organizácií. Postup hodnotenia ohnísk je nasledujúci:

- ❖ popis krízových situácií,
- ❖ určenie posudzovaného obdobia,
- ❖ určenie miery pravdepodobnosti,
- ❖ stanovenie účinkov voči organizácií,
- ❖ prenesenie hodnotenia konkrétnej krízy do matice (Mikušová, 2002), (Winterling, 1992).

Pri hodnotení týchto faktorov je možné využiť jednotnú schému, ktorá môže byť spracovaná napríklad v podobe uvedenej v Tab. 2.1.

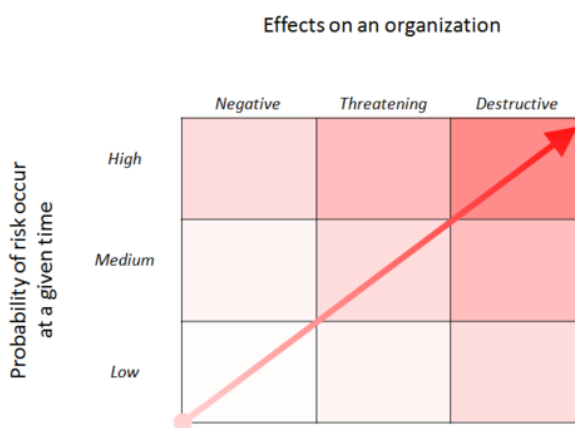
Tab. 2. 1 Schéma stanovenia polohy ohnisk v krízovej matici

Označenie ohniska krízy:	
Stručný popis krízy:	
Stanovenie pravdepodobnosti vzniku krízy:	
Určenie obdobia:	
Zdôvodnenie:	
Pravdepodobnosť, že kríza vznikne (max 1,00)	
Zdôvodnenie:	
Stanovenie účinkov:	nepoznatelné
Faktory	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Priemerné bodové hodnotenie:	

Zdroj: prepracované z Winterling, 1992, s. 10 – 11

Po vyhodnotení jednotlivých ohnisk nasleduje ich zanesenie do krízovej matice. Schéma matice je zobrazená na Obr. 2.5.

Obr. 2. 5 Winterlingova krízová matica



Zdroj: Management mania

Podľa polohy ohniska v matici je možné realizovať rôzne riešenia existujúcej krízy. Týmito riešeniami sú:

- ❖ hasenie krízy (trouble shooting),
- ❖ odstránenie ohniska krízy,
- ❖ krízové plánovanie tzv. šuplíkové plány (Winterling, 1992).

Matica možných riešení kríz je zobrazená na Obr. 2.6.

Obr. 2.6 Možné riešenie ohnísk

Pravdepodobnosť vzniku v danom čase	Vysoká	Šuplíkové plány	Odstránenie ohniska	Odstránenie ohniska
	Stredná	Hasenie krízy	Šuplíkové plány	Odstránenie ohniska
	Nízka	Hasenie krízy	Šuplíkové plány	Odstránenie ohniska
		Negatívne	Ohrozujúce	Zničujúce
Účinky na organizáciu				

Zdroj: prepracované z Winterling, 1992, s. 15

Hasenie krízy sa uskutočňuje v prípadoch, kedy je pravdepodobnosť vzniku krízy nízka až stredná a dôsledky krízy nie sú pre podnik až tak zničujúce. Snahou managementu je rýchlo prijímať závery a pružne reagovať na vzniknutú situáciu.

Odstránenie ohniska krízy je nutné v prípadoch, kedy sú účinky krízy ohrozujúce a pravdepodobnosť vzniku krízy je vysoká alebo keď sú účinky krízy zničujúce. Odstrániť ohnisko krízy je možné zvýšením investícií do zaistenia podniku alebo opustením oblasti, z ktorej toto ohnisko vyplýva.

Šuplíkové plány sú vytvárané v prípadoch, kedy nie je možné odstrániť ohniská krízy a pravdepodobnosť vzniku krízy je veľmi malá (Winterling, 1992).

Po definovaní najdôležitejších pojmov a vysvetlení identifikovania ohnísk krízy, je možné formulovať celkový postup v rámci stratégie krízového managementu. Jedná sa o nasledujúce kroky:

1. Odstránenie ohnísk krízy a následné zabránenie vzniku krízy,
2. Odvrátenie vzniku krízy pomocou protiopatrení v prvej fáze krízy,
3. Zvládnutie krízy vďaka reakcií na krízu,
4. Využitie krízy a poučenie sa do budúcnosti (Winterling, 1992).

2.2.3 Príprava na krízu pomocou scenárov, plánov a krízového tímu

Krízový management využíva rôzne nástroje, ktoré pomáhajú organizácií pripraviť sa na krízové situácie. Týmto nástrojmi sú najmä krízový scenár, krízový plán a následné využitie krízového tímu (Mikušová, 2002).

Krízový scenár je časovým popisom situácií, ktoré môžu nastať. Predikcie nie sú presné, ale poskytujú očakávané varianty vývoja situácií na základe súčasných informácií. Scenáre napomáhajú pri porozumení budúcich udalostí, ktoré nie je možné prognózovať. Forma krízového scenára nemá jednotnú formu, avšak pre vytvorenie krízového plánu je jeho tvorba nevyhnutná. Vďaka scenáru je organizácia schopná čeliť kríze a šance na jej prekonanie sú vyššie. Hlavnou nevýhodou scenárov je ich možný odklon od skutočnosti, pretože predikované scenáre môžu a nemusia nastať. Z tohto dôvodu je vhodné, aby na tvorbe scenára participovali budúci tvorcovia krízových plánov. Významnú úlohu pri tvorbe scenára má skupinová diskusia a vzájomná interakcia všetkých spracovateľov (Zuzák, Königová, 2009).

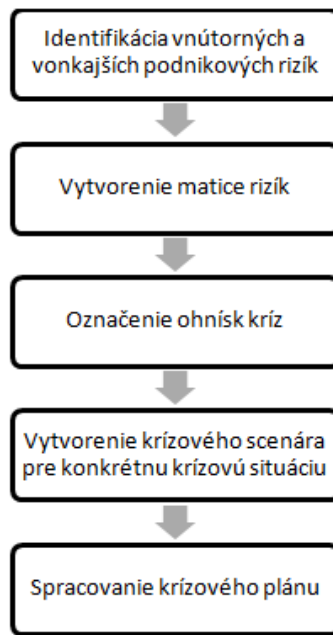
Vytvorenie scenára je možné pomocou týchto krokov:

1. Identifikácia potenciálnych faktorov ovplyvňujúcich riziko v budúcnosti,
2. Výber faktorov, ktorých pravdepodobnosť výskytu je väčšia,
3. Špecifikovanie očakávaného vývoja rizikových faktorov,
4. Špecifikovanie následkov pôsobenia faktorov, prípadne zamerania sa len na varianty, ktoré majú najnegatívnejšie dôsledky,
5. Vypracovanie variantných scenárov,
6. Identifikácia javov, ktoré sa spájajú s vývojom rizika v súlade s konkrétnym scenárom (Zuzák, Königová, 2009).

Krízový plán obsahuje riešenie očakávaných situácií, mapovanie zdrojov k prekonaniu krízy, definovanie úloh pre jednotlivých aktérov, vzťahov medzi nimi a definovanie členov krízového tímu. Krízový plán je teda súborom postupov využívaných pri riešení očakávaných udalostí. Súčasťou plánu sú všeobecné zásady, ktoré definujú cieľ, ktorý chceme dosiahnuť a rozhodnutia a zásahy, ktoré budú vykonané. Obsahuje teda všetky informácie, ktoré sú potrebné pre prekonanie krízy. Zmyslom krízového plánu je vytvárať reakcie na existujúce udalosti (Zuzák, Königová, 2009).

Pre ujasnenie je uvedený postup spracovania krízového plánu na Obr. 2.7.

Obr. 2.7 Schéma postupu spracovania krízového plánu



Zdroj: prepracované zo Zuzák, Königová, 2009, s. 89

Krízový tím je zložený z odborníkov zo všetkých funkčných oblastí organizácie. Veľkosť tímu závisí na veľkosti podniku samotného. Pre efektívnu činnosť krízového tímu je nutné presne špecifikovať jednotlivé úlohy členov tímu, ich právomoci a zodpovednosť. Rovnako sa určí zastupiteľnosť jednotlivých členov tímu. Veľmi vhodné je zahrnúť do tímu aj tlačového hovorcu, ktorý zabezpečí krízovú komunikáciu. Krízový tím sa zásadne vytvára pred obdobím krízy. Jeho hlavnou náplňou je riešenie krízovej situácie, vyhodnocovanie priebehu riešenia krízovej situácie, rozhodnutie o zahájení obnovovacej činnosti, podieľanie sa na tvorbe a aktualizácii krízového plánu a nakoniec zaistenie školenia, nácviku a cvičenia zamestnancov. Kvalita rozhodovania závisí na schopnostiach členov tímu (Zuzák, Königová, 2009).

Krízová komunikácia je veľmi dôležitou súčasťou krízového riadenia. Je dôležitým nástrojom najmä v akútnej fáze krízy, kedy sa podnik dostáva do finančných ťažkostí a tento stav je verejne známy všetkým zainteresovaným stranám organizácie. Informácie sa môžu dostať do médií, a tak priebeh krízy ešte zhoršiť. Práve preto je potrebné dbať na efektívne využitie krízovej komunikácie. Krízová komunikáciu je možné rozdeliť na *vnútornú* a *vonkajšiu*.

Vnútorná krízová komunikácia má svoj význam pri informovaní zamestnancov o danej krízovej udalosti. Často sa v podnikoch šíria fámy a špekulácie, ktoré znižujú

motiváciu zamestnancov, vytvárajú atmosféru strachu a stresu. Aby organizácia predišla týmto situáciám, mali by byť zamestnanci vhodne informovaní. Mali by byť vyrozumení, čo pre nich stav krízy znamená, čo sa od nich očakáva a mal by im byť vysvetlený ďalší postup s cieľom ich zaangažovania sa. Krízový manažér musí byť schopný oznámiť nepríjemné informácie, ale zároveň ukázať pracovníkom spôsob, ako krízu prekonať. Dôležité je získať na svoju stranu kľúčových zamestnancov a neformálnych lídrov, ktorí motivujú aj ďalších pracovníkov.

Vonkajšia krízová komunikácia smeruje predovšetkým k médiám, investorom, dodávateľom, odberateľom a ďalším vonkajším zainteresovaným stranám. Komunikácia je potrebná najmä na začiatku krízy, kedy by organizácia mala presvedčiť zainteresované strany, aby podnik podporili. Pokiaľ by podnik komunikáciu zanedbal, môže sa priebeh krízy ešte zrýchliť a dopady môžu byť omnoho negatívnejšie. Veľkú pozornosť je treba venovať médiám. Média by mali byť informované čo najskôr, aby sa zabránilo nepravdivým špekuláciám, ktoré by mohli podniku opäť len prihoršiť. Ak podnik nedokáže krízu prekonať, mal by byť vhodne komunikovaný spôsob ukončenia podnikania najmä v oblasti prepúšťania pracovníkov, odstupného a podobne. V priebehu celej komunikácie je potrebné dobre premyslieť, ktoré informácie môžu byť zverejnené a ktoré by mala organizácia držať v tajnosti, aby sa chránila. Pokiaľ podnik krízu prekoná, mali by byť verejnosť aj médiá o tomto úspechu informovaní. Prezentované by mali byť najmä informácie o tom, čo všetko sa vykonalo pre záchranu organizácie (Zuzák, Königová, 2009).

2.3 Analýza okolia podniku

Pri analýze okolia organizácie sa analyzuje najskôr vonkajšie prostredie a následne vnútorné prostredie organizácie. V tejto podkapitole sú popísané niektoré modely vonkajšej a vnútornej analýzy a nakoniec súhrnná SWOT analýza. Práve tieto analýzy vhodne napomáhajú pri identifikovaní ohnísk kríz.

2.3.1 Nástroje vonkajšej analýzy podniku

Pre analýzu vonkajšieho prostredia podniku existuje mnoho nástrojov a modelov. V tejto práci bude použitá PEST analýza a model piatich konkurenčných síl od Michaela Portera.

Pri vonkajšej analýze stratégovia pozorujú okolie firmy s cieľom určiť príležitosti a hrozby ovplyvňujúce budúcnosť organizácie. Jednotlivé stratégie organizácií sú definované na základe vonkajších podmienok, ktoré sa môžu v čase meniť. Práve preto je treba tieto zmeny analyzovať a v prípade odchýlok vo vonkajšom prostredí upraviť stratégiu tak, aby vhodne reflektovala na nové skutočnosti (Mallya, 2007).

PEST analýza

PEST analýza je nástrojom strategického managementu. Jej úlohou je popísať makroekonomické faktory, ktoré sa vyskytujú v okolí organizácie. Tento nástroj je nápomocný pri pochopení vývoja trhu, podnikateľskej pozície, budúcich potenciálov a smerov jednotlivých operácií podniku (Roumboutsos, Chiara, 2010).

Kľúčovými oblasťami potrebnými pri vonkajšej analýze sú:

- ❖ **politicko-právne faktory,**
- ❖ **ekonomické faktory,**
- ❖ **sociálne a kultúrne faktory,**
- ❖ **technické a technologické faktory** (Srpová, Řehoř, 2010).

Politicko-právne faktory vytvárajú systém spoločnosti, v ktorej organizácia operuje. Systém spoločnosti závisí na moci politických strán a na celkovej situácii v krajine a jej okolí (Srpová, Řehoř, 2010). K týmto faktorom patrí legislatíva regulujúca podnikanie, daňové zákony, predpisy pre medzinárodný obchod, vládne rozhodnutia, ustanovenia a nariadenia, predpisy upravujúce hospodársku súťaž a mnohé iné (Blažková, 2007).

Ekonomické faktory sú určené hospodárskou politikou štátu a celkovou ekonomickou situáciou v danom štáte (Srpová, Řehoř, 2010). Ekonomickými faktormi sú napríklad vývoj HDP, výdaje spotrebiteľov, vládne výdaje, úrokové sadzby, výška zdanenia, politika zamestnanosti, vývoj inflácie, menové kurzy a mnohé ďalšie (Blažková, 2007).

Sociálne a kultúrne faktory sú vytvárané obyvateľstvom a jeho štruktúrou, sociálnou skladbou, kultúrnymi a spoločenskými zvykmi a tradíciami (Srpová, Řehoř, 2010). K týmto faktorom patria demografické faktory obyvateľstva, rozdelenie príjmov, postoj k práci a voľnému času, pracovná mobilita, záľuby, regionálne rozdiely a ďalšie (Blažková, 2007).

Technické a technologické faktory vyjadrujú zmeny a taktiež rýchlosť zmien v oblasti technológií a potenciál inovácií v štáte (Srpová, Řehoř, 2010). Faktormi tejto oblasti

prostredia sú napríklad množstvo nových patentov, výška vládnych výdajov na výskum, vývoj nových technológií, spotreba energie a náklady na energiu, úroveň sieťových služieb, služieb poskytovaných po sieti a podobne (Blažková, 2007).

Skratku PEST je možné rozšíriť o ďalšie faktory, ktoré tiež vplyvajú na organizáciu z externého prostredia. Pridaním legislatívy a životného prostredia vzniká PESTLE, pridaním informácií vzniká EPISTEL, pridaním etiky vzniká STEEPLE a pridaním demografie vzniká STEEPLED (Van den Born, 2013) a mnohé ďalšie.

V tejto práci je analyzovaný vinársky podnik, ako už bolo uvedené v úvode práce, preto je nutné rozšíriť analýzu PEST aj o prírodné a geografické faktory, ktoré veľmi výrazne ovplyvňujú podnikanie v tomto odvetví.

Porterov model piatich konkurenčných síl

Tento model slúži na analýzu širokej škály priemyselných odvetví, bez ohľadu na množstvo oblastí v ktorých podnikajú. Pomocou modelu je možné určiť celkovú silu každej konkurenčnej sily na trhu. Dôležitou súčasťou analýzy je presné definovanie hraníc odvetvia. Hranice odvetvia pozostávajú z dvoch dimenzií. Prvá dimenzia je tvorená oblasťou výrobkov alebo služieb. Druhá dimenzia je tvorená geografickou oblasťou. Nesprávne určenie hraníc odvetvia môže znížiť kvalitu celej analýzy (Rajasekar, Al Raee, 2013).

Pomocou tohto modelu sú identifikované sily, ktoré sa nachádzajú v konkurenčnom prostredí. Následne je možné určiť, ktoré z nich majú najväčší vplyv na činnosť organizácie. Úspech podniku závisí na rozpoznaní konkurenčných síl a vhodnej reakcií na tieto sily tak, aby ich pôsobenie vytváralo pozitívny efekt na organizáciu (Srpová, Řehoř, 2010).

Obr. 2.8 Porterov model piatich konkurenčných síl



Zdroj: prepracované z Nývtová, Marinič, 2010, s. 194

Na Obr. 2.8 je vidieť, že medzi konkurenčné sily patria:

- ❖ konkurenti vo vnútri odvetvia,
- ❖ hrozba substitútov,
- ❖ hrozba vstupu nových konkurentov,
- ❖ vyjednávací sila dodávateľov,
- ❖ vyjednávací sila odberateľov (Srpková, Řehoř, 2010).

Sila dodávateľov vyplýva zo skutočnosti, že môžu zvyšovať cenu, za ktorú organizácia nakupuje materiál, suroviny a podobne. Tým môže spôsobiť zníženie zisku odberateľského podniku. Sila závisí predovšetkým na vzdialenosti dodávateľa od voľnej konkurencie, dôležitosti zákazníka, trhovej štruktúry odvetvia, jedinečnosti výrobkov a na mnohých ďalších faktoroch.

Sila odberateľov vyplýva z možnosti nakupovať výrobky či služby od konkurentov. Veľkosť vyjednávací sily závisí na: existencii substitútov, množstve dodávateľov v okolí, dôležitosti nakupovaného výrobku, množstve odberateľov, podiele nákupu odberateľov na celkovej produkcii a podobne.

Konkurencia vo vnútri odvetvia vyplýva z tržných podielov jednotlivých organizácií v danom odvetví a vo veľkej miere aj z typu trhovej štruktúry. Sila konkurencie závisí na počte konkurentov, postoji obyvateľstva voči trhu, bariérach vstupu a výstupu z odvetvia, finančnej sile podnikov, veku odvetvia a na mnohých ďalších faktoroch.

Hrozba substitútov vyplýva z náhrady stávajúceho produktu produktom, ktorý plní rovnaké funkcie. Veľkosť hrozby závisí na cene a kvalite substitútov, možnosti odchodu zákazníkov k inému dodávateľovi a veľkosti nákladov s tým spojených.

Hrozba vstupu nových konkurentov závisí predovšetkým na bariérach vstupu do odvetvia. Bariérami môžu byť vysoké kapitálové náklady, obsadenosť distribučných kanálov, diferenciácia výrobkov, lojalita zákazníkov voči existujúcim produktom, politika štátu a iné (Mallya, 2007).

V niektorých prípadoch je možné doplniť aj **silu komplementárov**. Komplementármi sa myslia firmy, ktorých podnikanie závisí na danej organizácii. Ako vhodný príklad je možné uviesť softwarové podniky a podniky produkujúce počítače (Blažková, 2007).

2.3.2 Nástroje vnútornej analýzy podniku

Hlavným významom internej analýzy je objektívne zhodnotiť postavenie firmy a vďaka analýze jednotlivých zdrojov v organizácii identifikovať a pochopiť silné a slabé stránky organizácie. V tejto práci je objasnená finančná analýza a McKinsey model 7S.

Finančná analýza

Hlavnou úlohou finančnej analýzy je komplexne zhodnotiť finančnú situáciu v podniku a v jeho jednotlivých oblastiach. Vďaka finančnej analýze sa môžu manažéri jednoduchšie rozhodovať a môžu vidieť v ktorých oblastiach je potrebné zlepšiť výkon organizácie. Postup spracovania finančnej analýzy závisí na tom, pre koho je vytváraná. Každá zainteresovaná skupina preferuje iné informácie (Knápková, Pavelková, Šteker, 2012).

Finančná analýza v sebe zahŕňa tri časové dimenzie. Pomocou finančnej analýzy je hodnotená firemná minulosť, súčasnosť a do určitej miery je možné predpovedať aj budúcnosť. Na základe tejto analýzy je možné odhaliť slabé miesta, a preto je finančná analýza akýmsi nástrojom varovania pred negatívnymi následkami.

Základom finančnej analýzy sú elementárne metódy:

- ❖ analýza stavových ukazovateľov,
- ❖ analýza rozdielových a tokových ukazovateľov,
- ❖ priama analýza interných ukazovateľov,
- ❖ analýza sústav ukazovateľov (Růčková, Roubíčková, 2012).

V tejto práci je využitá priama analýza interných ukazovateľov, ktorá je známa pod názvom analýza pomerových ukazovateľov. Tieto ukazovatele sa stanovujú na základe účtovných výkazov, pričom najbežnejšími skupinami ukazovateľov sú ukazovatele rentability, aktivity, likvidity, zadlženosti a kapitálového trhu (Nývtová, Marinič, 2010).

Ukazovatele rentability

Pomocou týchto ukazovateľov je možné merať mieru zhodnotenia vynaložených prostriedkov. Kľúčovým syntetickým ukazovateľom je rozdiel medzi výnosmi a nákladmi, ktorého výsledkom je zisk alebo strata. Najpoužívanejšími ukazovateľmi sú rentabilita aktív (ROA), rentabilita vlastného kapitálu (ROE) a rentabilita tržieb (ROS), ktorých vzorce (2.1), (2.2) a (2.3) sú uvedené nižšie (Nývtová, Marinič, 2010, s. 166), (Růčková, 2011, s. 56).

$$ROA = EBIT/Aktíva celkom \quad (2.1)$$

$$ROE = EAT/Vlastný kapitál \quad (2.2)$$

$$ROS = EAT/(Tržby z predaja vlastných výrobkov + Tržby z predaja zbožia) \quad (2.3)$$

Ukazovatele aktivity

Týmto ukazovateľmi sa vyjadruje viazanosť jednotlivých zložiek kapitálu v jednotlivých druhoch aktív či pasív a zároveň sa meria schopnosť organizácie využívať investované finančné prostriedky (Růčková, Roubíčková, 2012). Medzi najpoužívanéjšie ukazovatele aktivity patrí obrat aktív, obrat zásob, doba obratu pohľadávok a doba obratu záväzkov. Jednotlivé vzorce (2.4), (2.5), (2.6), (2.7) pre výpočet týchto ukazovateľov sú uvedené nižšie (Synek, 2007, s. 344-345).

$$Obrat aktív = Tržby/Aktíva celkom \quad (2.4)$$

$$Obrat zásob = Tržby/Priemerná zásoba \quad (2.5)$$

$$Doba obratu pohľadávok = Pohľadávky/(Ročné tržby/360) \quad (2.6)$$

$$Doba obratu záväzkov = Záväzky/(Ročné tržby/360) \quad (2.7)$$

Ukazovatele likvidity

Tieto ukazovatele vyjadrujú schopnosť podniku zmeniť svoje aktíva na hotovosť alebo jej ekvivalent s čo najmenšími stratami (Nývtová, Marinič, 2010). Likvidita sa vyskytuje v troch stupňoch a pre každý stupeň sú odporúčané iné hodnoty. Tieto hodnoty sú len orientačné a od odvetvia k odvetviu sa líšia (Růčková, Roubíčková, 2012). V organizáciách sa meria bežná, pohotová a okamžitá likvidita. Vzorce týchto ukazovateľov (2.8), (2.9) a (2.10) sú uvedené nižšie (Růčková, 2011, s. 50).

$$Bežná likvidita = Obežné aktíva/Krátkodobé záväzky \quad (2.8)$$

$$Pohotová likvidita = (Obežné aktíva - Zásoby)/Krátkodobé záväzky \quad (2.9)$$

$$Okamžitá likvidita = FM/(Krátkodobé záv. + BÚ + Krátkodobé fin. výpomoci) \quad (2.10)$$

Ukazovatele zadlženosti

Analýzou zadlženosti sa zisťuje rozsah financovania aktív cudzími zdrojmi. Tieto ukazovatele sú dôležité najmä pre veriteľov. Čím viac je podnik financovaný cudzími zdrojmi, tým vzrastá riziko neplatenia záväzkov a veritelia následne vyžadujú vyššie úrokové sadzby (Růčková, Roubíčková, 2012). Medzi najčastejšie využívané ukazovatele zadlženosti patria celková zadlženosť, doba návratnosti úverov a krytie stálych aktív dlhodobými zdrojmi. Výpočty týchto ukazovateľov (2.11), (2.12) a (2.13) sú uvedené nižšie (Nývtová, Marinič, 2010, s.168-169).

$$\text{Celková zadlženosť} = \text{Cudzíe zdroje} / \text{Aktíva celkom} \quad (2.11)$$

$$\text{Doba návratnosti úverov} = \text{BÚ a dlhy} / (\text{EAT} + \text{odpisy}) \quad (2.12)$$

$$\text{Krytie SA dlh. zdrojmi} = (\text{VK} + \text{Dlhodobé zdroje}) / \text{Aktíva celkom} \quad (2.13)$$

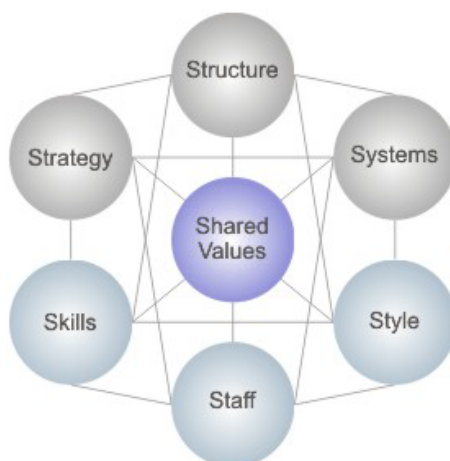
McKinsey model 7S

Hlavným prínosom tohto modelu je možnosť pochopiť všetky zložitosti, ktoré prebiehajú v organizáciách. V priebehu organizačných zmien sa ukázalo, že pokiaľ chcú organizácie efektívne implementovať zmenu, musia sa zamerať na všetky súčasti organizácie. Pomocou modelu je definovaných 7 oblastí:

- ❖ stratégia (Strategy),
- ❖ štruktúra (Structure),
- ❖ systémy (Systems),
- ❖ štýl práce vedenia (Style),
- ❖ spolupracovníci (Staff),
- ❖ schopnosti (Skills),
- ❖ zdieľané hodnoty (Shared values).

Faktory sú navzájom previazané, ako je možné vidieť na Obr. 2.9. Pokiaľ vedenie nezohľadní len jeden z faktorov, ovplyvní to následne všetky ďalšie faktory. Prvé tri faktory sú vo väčšej miere hmatateľné, preto sú označované ako **tvrdé**, ostatné štyri faktory sú označované ako **mäkké** (Mallya, 2007).

Obr. 2.9 McKinsey 7S



Zdroj: Mallya, 2007, s. 73

Stratégia predstavuje vykonávanie aktivít, ktoré reagujú na zmeny v externom prostredí a ktorých snahou je dosiahnuť konkurenčnú výhodu.

Štruktúrou rozumieme spôsob, akým sú úlohy a ľudia v rámci organizácie rozdelení a akým spôsobom je distribuovaná moc. Rovnakou mierou sem patria zoskupenie aktivít, vzťahov a mechanizmov, pomocou ktorých je organizácia koordinovaná.

Systémami sú formálne a neformálne procedúry vedenia spoločnosti, ktoré zahŕňajú kontrolné a výkonové systémy, systémy odmeňovania, plánovanie, rozpočtovanie, systémy pre alokáciu zdrojov a samozrejme aj informačný systém.

Spolupracovníci predstavujú samotných pracovníkov organizácie, ale rovnako aj spôsob prijímania nových pracovníkov, ich výber, výcvik, riadenie ich kariéry a kariérny rast.

Schopnosťami chápeme osobité organizačné kompetencie vychádzajúce z jednotlivých oblastí, ktorými sú ľudské zdroje, management, procesy, systémy, technológie, vzťah k zákazníkovi a podobne.

Štýl práce vedenia predstavuje spôsob, akým manažéri vedú svojich spolupracovníkov. Štýl práce sa vyznačuje spôsobom trávenia času, rozhodovaním, pridelovaním úloh, ale aj organizačnou kultúrou v organizáciách.

Zdieľané hodnoty sú hodnoty, ktoré sú jadrom a hlavnými princípmi organizácie. Vyjadrenie týchto hodnôt je možné pomocou vízie, misie a hodnotových vyjadrení, ktoré by mali byť zdieľané všetkými zamestnancami (Kaplan, 2005).

2.3.3 SWOT analýza

SWOT analýza je nástroj strategickej analýzy, pomocou ktorého je možné analyzovať vonkajšie aj vnútorné prostredie organizácie. Z vonkajšieho okolia pôsobia na podnik hrozby a príležitosti, z vnútorného prostredia zas vychádzajú silné a slabé stránky. SWOT analýza má najčastejšie podobu zoznamu silných stránok, ktoré je treba udržať, slabých stránok, ktoré by mali byť eliminované, príležitostí, ktoré je treba využiť a ohrození, ktorým by sa mala organizácia vyhnúť alebo ich aspoň bližšie monitorovať. Následne sú jednotlivé premenné ohodnotené a zaznamenané do kvadrantov, ako je možné vidieť v Tab. 2.2.

Tab. 2.2 Kvadranty SWOT analýzy

S	Silné stránky (Strengths)	W	Slabé stránky (Weaknesses)
O	Príležitosti (Opportunities)	T	Hrozby (Threats)

Zdroj: prepracované z Kozel, 2006, s. 39

Výhodou tejto analýzy je, že poskytuje základ pre realizáciu zoradených premenných alebo problémov. Rozdelením problémov do štyroch kvadrantov je možné lepšie pochopiť, ako udržať silné stránky pomocou využitia príležitostí a ako môžu slabé stránky podnik poškodiť, prípadne zvýšiť množstvo hrozieb.

SWOT analýza má aj svoje obmedzenia. Kvalita analýzy závisí na komplexnosti externej a internej analýzy, ktorá je časovo náročná a často vyžaduje spoluprácu s odborníkom. Ďalším problémom je premenlivosť faktorov. Príležitosť využitá konkurenciou sa stáva pre organizáciu hrozbou (Helms, Rodriguez, Ríos, Hargrave, 2011).

Voči SWOT analýze ako strategickému nástroju vystupuje mnoho odborníkov a považujú túto analýzu za nevhodný nástroj pre súčasný strategický management. Napriek tomu je SWOT analýza aj naďalej veľmi často používaná ako prvotná analýza, ktorá predchádza ďalším nástrojom strategického managementu (Helms, Nixon, 2010).

V tejto práci sú pre definovanie jednotlivých premenných využité viaceré nástroje. Výsledky externej analýzy okolia sú získané pomocou analýzy PEST a Porterovho modelu piatich konkurenčných síl. Výsledky internej analýzy sú získané pomocou finančnej analýzy a McKinsey modelu 7S.

2.4 Benchmarking

Pomocou benchmarkingu sa podnik porovnáva s ďalšími podnikmi, v snahe získať informácie o praktikách, filozofiách a opatreniach, ktoré podniku pomôžu pri prijímaní potrebných opatrení na zlepšenie výkonnosti (Coers, Gardner, Higgins, Raybourn, 2001). Benchmarking je možné využiť pri porovnávaní výkonnosti v akomkoľvek odvetví, ale aj ako nástroj pre učenie sa od tých lepších (Stapenhurst, 2009)

Aby bol benchmarking efektívny, je potrebné získané údaje nielen porovnať, ale aj pochopiť celú kvantitatívnu stránku výkonnosti podniku a s tým spojené súvislosti (Coers, Gardner, Higgins, Raybourn, 2001). Ďalším dôležitým predpokladom úspešného benchmarkingu je jeho opakovanie v pravidelných intervaloch (Andersen, Pettersen, 1996).

Typy benchmarkingu

Medzi základné typy benchmarkingu patria:

- ❖ metrický,
- ❖ interný,
- ❖ procesný,
- ❖ konkurenčný,
- ❖ konzorciálny,
- ❖ strategický.

Metrický benchmarking je prvým krokom pri benchmarkingu. Podstatou je identifikovanie odlišností medzi podnikmi a to pomocou získania dát a ich následného analyzovania (Coers, Gardner, Higgins, Raybourn, 2001).

Konkurenčný benchmarking sa zameriava na najlepších konkurentov v danom odvetví. Pri tomto type benchmarkingu sa vyskytujú problémy so získaním relevantných dát, preto je niekedy považovaný za povrchný a príliš zameraný na kľúčové ukazovatele (Andersen, Pettersen, 1996)

Fázy benchmarkingu

Benchmarking je možné aplikovať pomocou štyroch fáz:

1. Plán benchmarkingu (identifikácia objektu benchmarkingu a potrebná príprava),
2. Výber partnerov a zber dát,

3. Analýza dát a reportovanie zistených skutočností,
4. Prijatie vhodných opatrení a zlepšenie výkonnosti (Coers, Gardner, Higgins, Raybourn, 2001).

Zrejme najdôležitejšou a najproblematickejšou časťou benchmarkingu je výber vhodných partnerov pre benchmarking. Pri výbere je nutné stanoviť kritériá výberu, ktoré sa odvíjajú od množstva zdrojov podniku, spôsobilosti členov vykonávajúcich benchmarking a samozrejme na charakteristikách daného podniku. Veľmi dôležité je uvedomiť si, že nehľadáme len toho najlepšieho v odvetví, ale zároveň aj partnera, ktorý sa v čo najväčšej miere podobá skúmanému podniku (Hicl, 2013), (Nenadál, 2004).

V tejto práci je použitá metóda benchmarkingu len ako pomocný nástroj slúžiaci na lepšie pochopenie výkonnosti podniku a identifikovanie ohnísk kríz. Z tohto dôvodu je definovanie tohto nástroja pomerne skrátené. Konkrétna aplikácia a detailnejšia metodika použitia tohto nástroja je uvedená neskôr, v praktickej časti tejto práce.

3 CHARAKTERISTIKA PODNIKU ZVOLENÉHO PRE APLIKÁCIU PREVENTÍVNYCH KROKOV

V úvode tejto kapitoly je stručne priblížená história vinárstva v ČR. Následne je v tejto práci predstavený vinársky podnik, vďaka ktorému bolo možné túto prácu vypracovať. Druhá rozsiahlejšia časť tejto kapitoly je čisto praktická a zahŕňa vonkajšiu a vnútornú analýzu tohto vinárskeho podniku.

3.1 *História vinárstva na Morave*

Počiatky vinárstva na Morave sa vzťahujú k rozmachu pestovania viniča v Pannónii (276-382). S príchodom kresťanstva v období Veľkomoravskej ríše sa vinárstvo rozšírilo ešte vo väčšej miere. Rozvoju napomáhali kláštorné komunity a po určitom čase bolo nutné regulovať vinohradníctvo, pretože sa stalo predmetom rôznych sporov.

Koncom 15. a 16. storočia sa začali plochy moravských viníc veľmi výrazne zväčšovať, pretože šľachta mala záujem o peňažné platy a mešťania zaoberajúci sa remeslom a obchodom dostali šancu vylepšiť si svoje živnosti. Rozvoj vinohradníctva bol prínosom aj pre chudobnejšie vrstvy, pretože im poskytol prácu a možnosť vlastníctva.

Najväčší rozmach moravského vína nastal v 17. storočí, avšak neskôr začalo byť víno nahradzované pivom a lacným alkoholom zo zemiakového liehu. V roku 1930 je zaznamenaná najmenšia rozloha viníc na Morave, 3870 ha.

V druhej polovici 20. storočia sa v rámci československého poľnohospodárstva podarilo premeniť vinárstvo do veľkovýrobnej formy, najčastejšie v rámci družstiev a poľnohospodárskych zmiešaných podnikov. Novo založené vinice umožňovali mechanizáciu viničných prác, čím sa značne znížili náklady na výrobu vína a víno sa tak stalo prístupnejším pre široké vrstvy obyvateľstva. Postupne sa výroba vína zlepšovala a nové zákony dopomohli k dosiahnutiu vysokej kvality moravských vín. Víno sa stáva čoraz žiadanejším a vinohradníctvo zažíva ďalší rozmach. Masívna podpora štátu zabezpečila nárast obrábanej plochy až na 19 tisíc hektárov.

V súčasnej dobe sa zmenila odrodová skladba vín a moravské vína dokážu konkurovať vínam nielen v Európe, ale aj v celom svete. Pravidelne dosahujú dobré umiestnenia v medzinárodných súťažiach a získavajú uznávané ocenenia (Rada, 2006).

3.2 Charakteristika a história vinárskeho podniku

Vinársky podnik, ktorý súhlasil so spoluprácou pri vypracovaní tejto práce nechcel byť menovaný, preto je v celej práci označovaný ako *Vinárstvo*.

Vinárstvo je vinárskym podnikom s dlhoročnou tradíciou. Pôvodne bolo sídlo spoločnosti v severnej Morave, ale v roku 2007 bola spoločnosť presťahovaná do atraktívnejšieho areálu. S novým sídlom vznikol aj nový názov tohto *Vinárstva*. Sídlo organizácie je teraz na južnej Morave, konkrétne vo významnej Slováckej podoblasti, v ktorej sa nachádza prevažná časť vinárskej produkcie. Vinice sú vysádzané prevažne na juhozápadných svahoch v hlinitopiesočnatých pôdach. Jedinečná mikroklima, kvalitná pôda a prostredie nezaťažené emisiami sú predpokladom pre produkciu vysoko kvalitných vín.

Celá oblasť vinohradov poskytuje možnosť výroby širokého množstva kvalitných tichých, ale aj šumivých vín. Práve šumivé víno má vo *Vinárstve* viac ako storočnú tradíciu.

Filozofiou *Vinárstva* je vyrábať vysoko kvalitné vína, a preto boli v roku 2000 vysadené nové vinice v najlepších moravských podoblastiach. V roku 2002 boli vysadené ďalšie vinice s rozlohou 70 ha a následne bol *Vinárstvom* kúpený ďalší vinársky podnik čo rozšírilo možnosti pestovania kvalitného hrozna v najlepších viniciach situovaných v chránenej krajinej oblasti Pálava. Práve v tejto oblasti je obhospodarovaných 180 ha viníc. V Slováckej oblasti, kde sa nachádza sídlo *Vinárstva* je vysadených 110 ha viníc, z ktorých 35 je v procese certifikovania Ekologická BIO vinice. V súčasnosti je spolu obhospodarovaných 360 ha viníc v troch zo štyroch vinárskych podoblastí Moravy.

Obr. 3.1 Slovácka podoblasť



Vysádzanými bielymi odrodami sú Sauvignon, Tramín červený, Chardonnay, Müller Thurgau, k červeným patria najmä Rulandské modré, Svatovavrinecké a Frankovka.

Obr. 3.2 a 3.3 Modernizácia Vinárstva



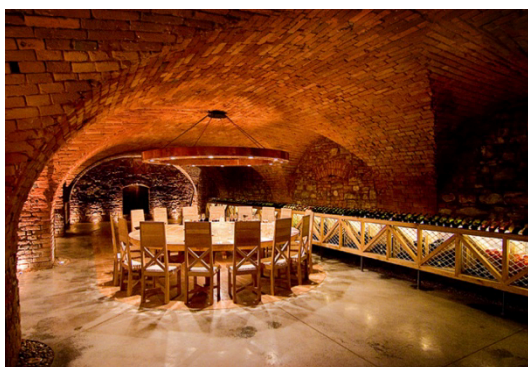
Zdroj: webové stránky *Vinárstva*

V rokoch 2006 až 2008 bola dokončená rekonštrukcia výrobných priestorov *Vinárstva*. Výroba vína bola opäť obnovená v inovovaných pivniciach, ktoré patria k jedným z najmodernejších v moravskom vinárstve.

Vo *Vinárstve* pracovalo v roku 2012 63 zamestnancov. Ročný objem predaja v roku 2012 dosiahol 5,932 mil. kusov fliaš a tržby z predaja vína boli v rovnakom roku vo výške 334,5 mil. Kč. V roku 2012 získalo *Vinárstvo* 88 ocenení z rôznych významných súťaží.

Všetky vinice sú zaradené do takzvanej integrovanej produkcie, čo znamená že pri pestovaní je výrazne obmedzené používanie chémie. Samotná produkcia hrozna z viníc *Vinárstva* nedokáže pokryť potreby trhu, preto je dodržiavanie prísnych postupov v rámci integrovanej produkcie vyžadované aj od všetkých dodávateľov hrozna.

Obr. 3.4 a 3.5 Degustačná miestnosť



Zdroj: webové stránky *Vinárstva*

Vinárstvo je spoločnosťou s ručením obmedzeným a spolupracuje s ďalšími vinárstvami. Produkcia vína je určená prevažne pre český trh, avšak časť produkcie je vyvážaná aj do Slovenskej republiky, kde je zriadená dcérska spoločnosť *Vinárstva*. Okrem obchodných reťazcov sú odberateľmi aj reštauračné a hotelové zariadenia.

Víziou spoločnosti je vyrábať vína vysokej kvality ako výsledok nekončiaceho procesu zdokonaľovania. **Poslaním Vinárstva** je priblížiť ľuďom víno v jeho najkrajšej podobe a pozdvihnúť kultúru jeho pitia na čo najvyššiu úroveň.

3.3 Vonkajšia analýza Vinárstva

V tejto podkapitole je popísaná detailná analýza vonkajšieho prostredia *Vinárstva*. Najskôr sú objasnené faktory PEST analýzy a následne je použitý Porterov model piatich konkurenčných síl.

3.3.1 PEST analýza

Ako už bolo uvedené predtým, s ohľadom na odvetvie v ktorom *Vinárstvo* podniká, budú v rámci PEST analýzy zohľadnené faktory politické, ekonomické, sociálne, technologické, geografické a prírodné.

❖ *Politické a právne faktory*

Zrejme hlavným a v poslednej dobe často spomínaným politickým faktorom je **daňová sústava ČR**. Pre účely zákona o spotrebných daniach sú predmetom dane vína, fermentované nápoje a medziprodukty, ktoré obsahujú viac ako 1,2% a najviac 22% objemu alkoholu. Spotrebná daň z vína je rozdelená na tri časti. Jedná sa o daň zo šumivého vína, z tichých vín a z medziproduktov. Od dane sú oslobodení malí producenti vína a hrozna, ktorí nedosahujú ročný výnos väčší ako 1000 hl (Celní správa ČR, 2014).

Tab. 3.1 Vývoj spotrebnej dane v jednotlivých rokoch

Vývoj spotrebnej dane	1993	1999	2001	2014
Šumivé vína (kč/hl)	2340	2340	2340	2340
Tiché vína (kč/hl)	780	250	0	0
Medziprodukty (kč/hl)	2340	2340	2340	2340

Zdroj: prepracované z Burka, 2013

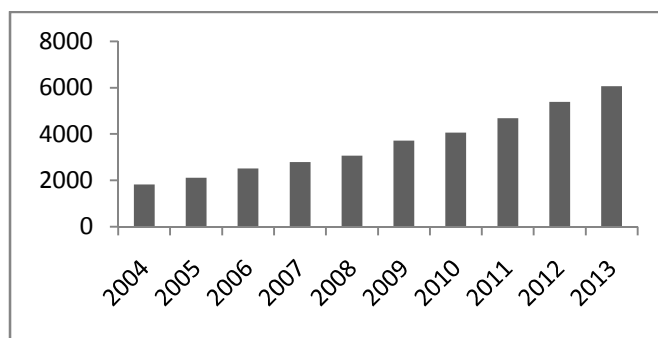
Ako je možné vidieť v Tab. 3.1 daň z tichého vína bola v minulosti znižovaná. Hlavným dôvodom bola podpora vinárstva. Od roku 2001 je ustanovená **nulová sadzba** na tiché víno. Táto nulová sadzba je stále platná, avšak v roku 2012 navrhlo Ministerstvo financií ČR sadzbu 10 Kč/l tichého vína. Vďaka petícií vinárov bol návrh stiahnutý a nulová sadzba tak ostala nezmenená (ČT 24, 2012). Hlavným dôvodom zavedenia tejto dane bolo udržanie schodku verejných financií ČR, preto je možné, že tento návrh bude opäť predložený.

Návrh Ministerstva financií ČR týkajúci sa zvýšenej spotrebnej dane z tichého vína mal podľa vyjadrenia vlády zabezpečiť lepšiu konkurencieschopnosť kvalitných českých vinárov. Zahraniční dovozcovia menej kvalitných vín by tak museli cenu svojich vín pri zavedení nenulovej sadzby zvýšiť. Pomer dane k cene vína by bol jednoznačne nižší v prípade kvalitných českých vín, čím by sa zvýšila ich konkurencieschopnosť (Haas, 2012). Je možné povedať, že záujmom Vlády ČR bolo **zlepšenie podmienok hospodárskej súťaže** vo vinárstve. Aj z tohto dôvodu by mohol byť návrh v budúcnosti opäť predložený.

Ďalším veľmi dôležitým politickým faktorom je zmena legislatívy v oblasti podpory poľnohospodárstva, podmienok dotovania, veľkosti dotácií a podobne. Poľnohospodárska politika patrí k spoločným politikám, ktoré sú vykonávané orgánmi EÚ. Vinohradníctvo a vinárstvo je dotované a podporované priamo Českou republikou (20%) a samozrejme aj zo zdrojov EÚ (80%). Podpora z ČR je poskytovaná napríklad z programov ZEMĚDĚLEC a PŮDA. Podpora z EÚ je zameraná na reštrukturalizáciu a premenu viníc, poskytuje jednotnú platbu na plochu poľnohospodárskej pôdy. Podporované je aj ekologické poľnohospodárstvo, diverzifikácia poľnohospodárstva na vidieku, integrované systémy pestovania viniča a podpora inovácií (MZ ČR, 2012).

Na Obr. 3.6 je možné vidieť **vývoj výšky platby na 1 ha v Kč**. Trend tejto platby je rastúci, preto je možné aj do budúcnosti očakávať nárast výšky platby na 1 ha poľnohospodárskej pôdy. V prípade radikálnej zmeny v tejto dotácii by sa situácia vinárov, ale aj iných poľnohospodárov výrazne zhoršila.

Obr. 3.6 Výška platby na 1 ha v Kč



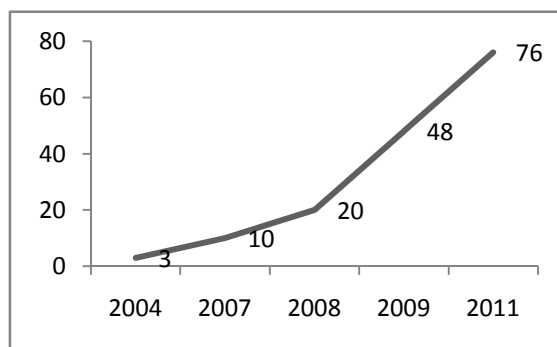
Zdroj: prepracované z MZ ČR, 2012

Dôležité je spomenúť aj to, že vyššie uvedené podpory boli čerpané v rámci plánovacieho obdobia 2007-2013 a starších. V roku 2014 začína nové sedemročné obdobie,

v ktorom nastanú určité zmeny, avšak základné myšlienky súčasného fungovania koncepcie rozvoja vidieka zostanú nezmenené.

Na Obr. 3.7 sú zaznamenané počty úspešných žiadostí o podporu v ekologickom poľnohospodárstve (MZ ČR, 2012). Aj v tomto prípade je trend rastúci, preto je možné povedať, že podpora ekologického poľnohospodárstva je stále väčšia, čo zapríčiňuje aj stále väčší dopyt po takto vypestovaných produktoch.

Obr. 3.7 Počet úspešných žiadostí v ekologickom poľnohospodárstve



Zdroj: prepracované z MZ ČR, 2012

Významným faktorom v oblasti podpory z EÚ je **výška platieb** pre poľnohospodárov. Štáty, ktoré pristúpili do EÚ v roku 2004, dostali podporu vo výške len 25% platieb oproti pôvodným členským štátom (Euroskop, 2013). Výška dotácií sa postupne zvyšovala, avšak **výška platby na 1 hektár ostáva naďalej rôzna podľa jednotlivých členských krajín**. Tento trend je terčom neustálej kritiky Spoločnej poľnohospodárskej politiky EÚ. Pre niektoré členské štáty je podpora stále výhodnejšia.

Celkový rozpočet na Spoločnú poľnohospodársku politiku pre budúce plánovacie obdobie 2014-2020 mierne klesol. Pre Českú republiku to však nebude znamenať žiadnu väčšiu zmenu, pretože čiastka sa bude pohybovať v rozmedzí 253 – 255 EUR, podobne ako aj v minulom období. Ďalšou zmenou sú oblasti podpory, ktoré sú viac rozšírené a pozornosť je venovaná aj lepšej kontrole využívania prostriedkov z Európskej únie (EZFRV, 2013).

Z predchádzajúcich informácií je možné usúdiť, že trend v zachovaní rozdielnej výšky dotácií má **negatívny dopad** na české vinohradníctvo. Množstvo podnikov žiada o podporu každý rok. Týmto podnikom by spravodlivá pomoc pomohla zlepšiť ich finančnú situáciu a pomohla by im k dosiahnutiu lepšej konkurencieschopnosti nielen v ČR, ale aj v zahraničí.

Ďalším faktorom ovplyvňujúcim *Vinárstvo* je existencia **podpory mladých farmárov**. Konkurencia vo vinohradníctve je už v tejto dobe veľmi veľká a mladým začínajúcim

farmárom poskytuje EÚ veľmi priaznivé dotácie. Po splnení podmienok môžu farmári získať až 40 000 EUR (Dotační služby, 2014).

Každý podnik vyrábajúci, spracovávajúci alebo distribuujúci akýkoľvek potravinársky výrobok je podľa Nariadenia Európskeho parlamentu a Európskej rady povinný vytvoriť a zaviesť systém HACCP. Zavedenie tohto systému je podložené certifikáciou. Okrem tohto certifikátu je možné získať ďalšie certifikácie, najmä podľa noriem ISO. V týchto prípadoch je certifikácia dobrovoľná.

❖ *Ekonomické faktory*

Najbežnejšími ekonomickými faktormi ovplyvňujúcimi akúkoľvek podnikateľskú činnosť sú vývoj HDP, inflácie, výdajov spotrebiteľov, zmeny úrokových sadzieb, vývoj menových kurzov, výška zdanenia a ďalšie.

HDP očistené o cenové a sezónne vplyvy **pokleslo** v treťom štvrtroku medziročne o 1,3% a v porovnaní s predchádzajúcim rokom o 0,1%. Vývoj HDP bol výrazne ovplyvnený medziročne o 3 dni väčším počtom pracovných dní. Vývoj HDP a jeho úroveň je určovaná zmenami súhrnného dopytu. Kvôli znižujúcim sa investičným aktivitám a poklesu salda zahraničného obchodu je vývoj HDP negatívny. Prorastovou zložkou HDP ostali len výdaje na konečnú spotrebu (ČSÚ, 2013) .

Tab. 3. 2 Vývoj HDP

Vývoj HDP	1. štvrt'rok	2. štvrt'rok	3. štvrt'rok	4. štvrt'rok
2013	-1,9	-1,2	-1,3	
2012	-0,7	-1,0	-1,5	-1,7
2011	2,8	2,2	1,2	0,6
2010	1,2	2,3	2,8	2,6

Zdroj: prepracované z ČSÚ, 2013

Ako je možné vidieť v Tab. 3. 2 vývoj HDP je negatívny a klesá približne od druhého štvrtroku 2011. V prvom štvrtroku 2013 sa **pokles HDP začína znižovať**, čo je dobrým signálom pre celú ekonomiku ČR.

Výdaje na konečnú spotrebu medziročne **vzrástli** o 0,7%, a to najmä zásluhou vládneho sektoru, zatiaľ čo **výdaje domácností** na konečnú spotrebu **stagnovali**. Spotrebiteľia v porovnaní s minulým rokom **viac utrácali za predmety dlhodobej spotreby**. Konkrétne išlo o dopravné prostriedky, telekomunikačné zariadenia, audio a video techniku (ČSÚ,

2013). Vzhľadom k tomu došlo k **poklesu miery úspor domácností** (MPSV, 2013). Takýto vývoj nie je príliš pozitívny, avšak vzhľadom na to, že spotrebitelia nakúpili predmety dlhodobej spotreby, sa dá predpokladať, že v budúcnosti budú nakupovať skôr predmety krátkodobej spotreby.

Vývoj inflácie zaznamenal v poslednom roku výraznú zmenu, ako je možné vidieť v Tab. 3.3. **Miera inflácie klesla** z úrovne 3,3 na úroveň 1,4, čo znamená defláciu. Európska centrálna banka utlmuje mieru inflácie a krátkodobé zvýšenie cien bolo zastavené. Pre trhy je táto informácia neutrálna, pretože takýto vývoj bol očakávaný (Patria, 2013).

Tab. 3.3. Vývoj inflácie v posledných rokoch

Vývoj inflácie	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Prírastok priemerného ročného indexu	6,3	1,0	1,5	1,9	3,3	1,4

Zdroj: prepracované z Patria, 2013

Vývoj **menových kurzov** zaznamenal tiež výrazné zmeny. Koncom roka 2013 rozhodla ČNB o použití devízového kurzu ako nástroja menovej politiky. ČNB pristúpila k **intervenciám na devízovom trhu s cieľom oslabiť kurz českej koruny** a udržať ho približne na úrovni 27 CZK/EUR (ČNB, 2013).

Obr. 3.8 Vývoj menového kurzu českej koruny



Zdroj: Peníze, 2013

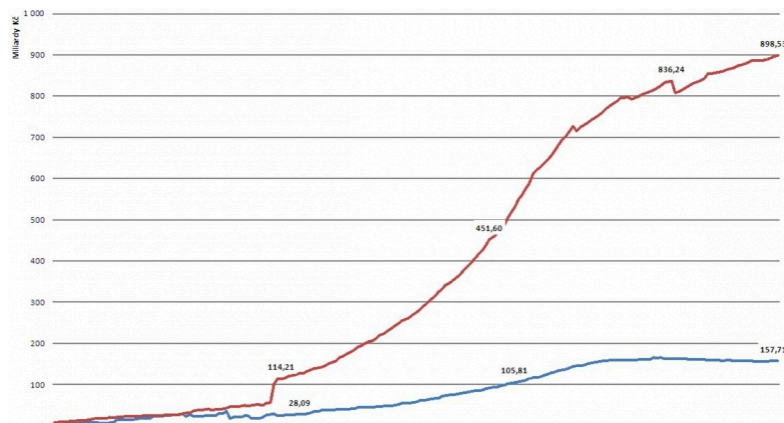
Oslabenie koruny voči euru je vidieť na Obr. 3. 8. Podľa vyjadrení viceguvernéra ČNB majú byť intervencie impulzom pre občanov, aby naďalej neodkladali spotrebu a oživilí tak ekonomiku. Ďalšími efektmi týchto opatrení by mohli byť tvorba nových pracovných miest a zastavenie poklesu HDP (Peníze, 2013). Toto opatrenie vyvolalo vlnu nespokojnosti

v celej ČR a konanie ČNB je ostro kritizované. Na druhej strane však takéto opatrenie zlacňuje domáce výrobky voči zahraničným, čo je pozitívna správa pre všetky domáce podniky, avšak iba pokiaľ domáce podniky nepotrebujú pre svoju podnikateľskú činnosť zahraničné suroviny alebo medziprodukty.

ČNB taktiež zverejnila informácie o **výške úrokových sadzieb**. Tie ostávajú na rovnakej úrovni ako v minulosti, tzn. dvojtyždňová repo sadzba ostáva na úrovni 0,05%, diskontná sadzba na úrovni 0,05% a lombardná sadzba na úrovni 0,25% (ČNB, 2013).

Na Obr. 3.9 je možné vidieť, že **vývoj úverov má rastúcu tendenciu**. Graf zachytáva úvery na bývanie (červená spojnica trendu) a spotrebné úvery (modrá spojnica trendu) (Bankovní poplatky, 2013). Na konci roku 2013 bol zaznamenaný obrovský nárast hypoték. Banky tak poskytli hypotéky v hodnote 13,5 mld. Kč, čo predstavuje medziročný nárast hypoték o 27%.

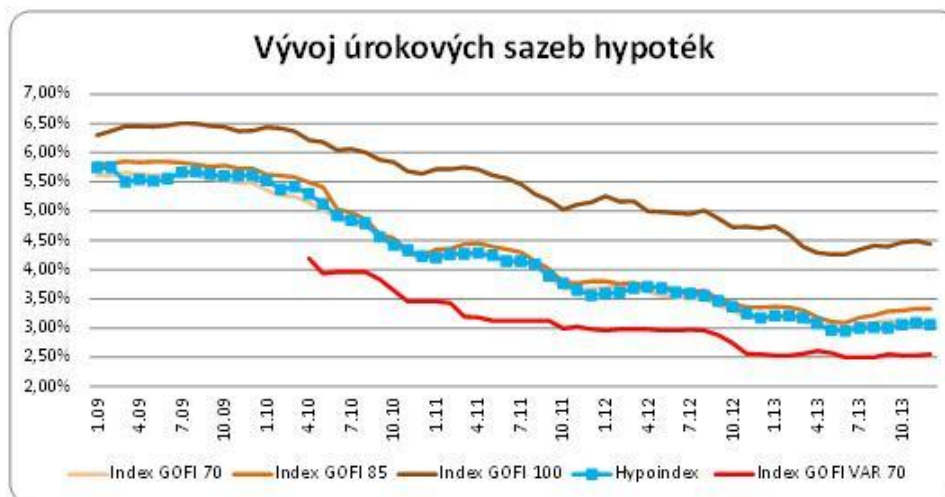
Obr. 3.9 Vývoj objemu spotrebných úverov a úverov na bývanie v rokoch 1993 – 2013



Zdroj: Bankovní poplatky, 2013

Nárast hypotečných úverov je spôsobený nízkymi úrokovými sadzbami a refinancovaním. Vývoj úrokových sadzieb je možné vidieť na Obr. 3. 10.

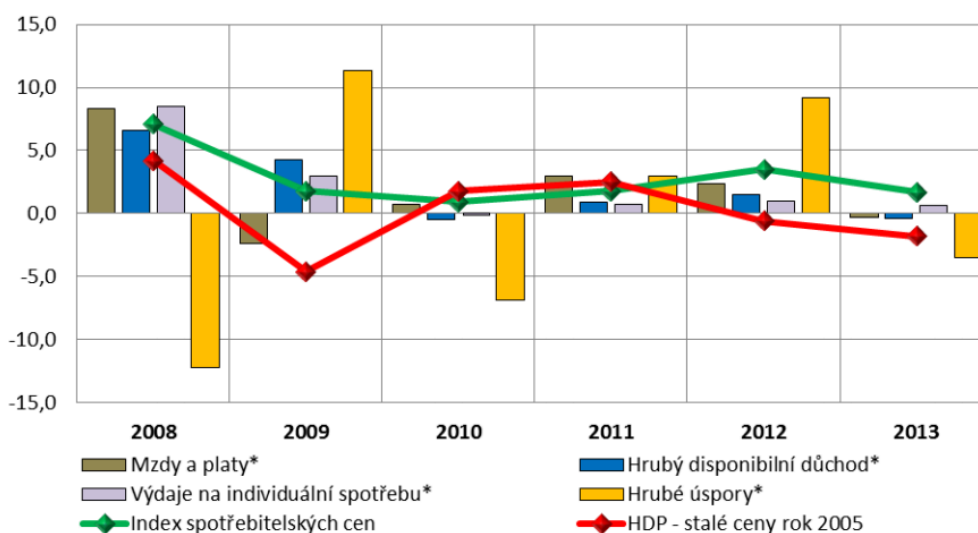
Obr. 3. 10 Vývoj úrokových sadzieb hypotečných úverov



Zdroj: Bankovní poplatky, 2013

Na Obr. 3. 11 je možné vidieť niekoľko makroekonomických veličín. Zrejmý je najmä **pokles kúpnej sily domácností**, a to už od roku 2010. Ako už bolo uvedené predtým, **HDP poklesol**. V reálnom vyjadrení sa navyše prehĺbil pokles výdavov na individuálnu spotrebu domácností. Tento fakt, vysoká nezamestnanosť a reálne klesajúce mzdy spolu spôsobujú **nízky domáci dopyt** (MPSV, 2013).

Obr. 3.11 Medziročný vývoj vybraných makroekonomických ukazovateľov



Zdroj: MPSV, 2013

Medziročný **priemerný rast spotrebiteľských cien o 1,7%** bol spôsobený januárovým **zvýšením** oboch **sadzieb DPH**. V priebehu celého roka pôsobil tržný cenový pohyb a to najmä v doprave a potravinách. Cenové vplyvy mali väčšie dopady na životné náklady domácností dôchodcov, prírastok o 2,3% (MPSV, 2013).

❖ *Sociálne a kultúrne faktory*

Medzi sociálne a kultúrne faktory vplyvajúce na vonkajšie podnikateľské prostredie patrí rozdelenie príjmov a ich výška, úroveň vzdelania, vývoj nezamestnanosti, regionálne rozdiely, tradície a kultúrne zvyky a mnohé ďalšie.

Hrubý disponibilný príjem v sektore domácností **klesol** nominálne o 0,4%. **Kúpna sila** príjmov vzhľadom k cenovej inflácii vo väčšine domácností **klesla**. **Priemerná nominálna mesačná mzda** v národnom hospodárstve bola **24 503 Kč** a medziročne poklesla o 0,4%. Po zohľadnení nárastu cenovej hladiny došlo teda k **poklesu reálnej úrovne priemernej mzdy o 1,3%** (MPSV, 2013).

Priemerná výška **starobného dôchodku** **vzrástla o 1,8%** na 10 948 Kč. Jeho **reálna hodnota** sa **znižila o 0,5%**.

Priemerný **počet** evidovaných **nezamestnaných** **vzrástol**. Napriek tomu je v štvrtom štvrťroku odhadovaná **nižšia miera nezamestnanosti** než v štvrtroku treťom, ako je možné vidieť v Tab. 3. 4 (ČSÚ, 2013).

Tab. 3. 4 Vývoj miery nezamestnanosti

	4. štvrťrok 2012	1. štvrťrok 2013	2. štvrťrok 2013	3. štvrťrok 2013	4. štvrťrok 2013
Miera nezamestnanosti v %	7,2	7,4	6,7	6,9	6,7

Zdroj: ČSÚ, 2013

Výrazne sa **zvýšil objem prostriedkov** vyplácaných na dávkach v pomoci pri **hmotnej núdzi**. Tento nárast súvisí s **navýšením počtu príjemcov dávok** v dôsledku menej priaznivej situácie v oblasti príjmov a so zvyšujúcim sa počtom dlhodobo nezamestnaných bez nároku na podporu v nezamestnanosti (MPSV, 2013).

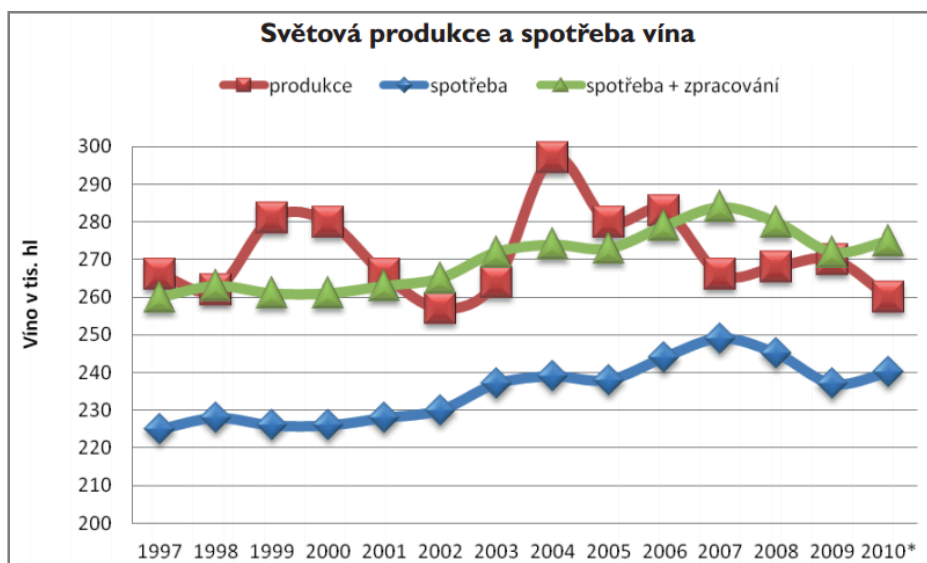
Všetky tieto uvedené faktory pôsobia negatívne na veľkosť nákupov vinárskych produktov. Vína sú produkty krátkodobej spotreby a české kvalitné vína vo všeobecnosti nepatria k najlacnejším na trhu.

Na druhej strane sa **spotreba vína v Českej republike**, ale aj vo svete, rok čo rok zvyšuje. Spotreba v ČR sa v posledných 10 rokoch **zvýšila o 100%** z 10 litrov na 20 litrov (Česká televize, 2013). Tieto údaje potvrdzuje aj Ministerstvo zemédelství, ktoré odhaduje spotrebu vína na 20,1 litra na osobu a predpokladá jej ďalšie zvyšovanie (MZ ČR, 2012).

Víno tvorí takmer **30% zo spotreby alkoholu** v ČR. Spotreba liehovín klesá a spotreba vína má neustále rastúci trend. Výrazne **vyššiu spotrebu vykazuje mužská populácia** 11 litrov alkoholu na osobu, z toho najväčšiu časť tvorí pivo, až 65%. **Ženy** v priemere spotrebujú 4,1 litra alkoholu na osobu, z toho **najväčšiu časť tvorí víno**, až 49%. Najvyššiu spotrebu alkoholu vykazuje veková skupina 15-24 rokov, v priemere 8,9 litra na osobu (MarketingSalesMedia, 2013). V porovnaní s ostatnými európskymi štátmi je však spotreba vína v ČR **podpriemerná**. Priemerná spotreba vína v Európe je vo výške **35 litrov na osobu**.

Svetová spotreba vína je vo výške približne 236 miliónov hektolitrov a po dvoch rokoch znižovania **sa začala stabilizovať**. Veľmi výrazne sa zvyšuje spotreba vína v **Chile** a **Austrálii** (MZ ČR, 2012). Ďalšími krajinami nadpriemerne spotrebúvajúcimi víno sú **Spojené štáty americké** a **Čína**. Aj napriek tomu, že víno nie je pre Číňanov tradičným nápojom, jeho spotreba stúpa v dôsledku príklonu čínskej kultúry k západnej. Rastúcu celosvetovú spotrebu a veľkosť produkcie vína je možné vidieť na Obr. 3. 12.

Obr. 3. 12 Svetová produkcia a spotreba vína



Zdroj: MZ ČR, 2012, s. 39

Napriek celosvetovo rastúcej spotrebe je spotreba vína na osobu na rok každoročne nižšia. Toto však platí v štátoch s pomerne vysokou spotrebou. Naopak štáty s nízkou spotrebou vína zaznamenávajú nárast.

Celosvetovo je možné pozorovať prechod spotreby k ľahším a zdravším nápojom, ku ktorým víno nepochybne patrí. Zdôrazňovaný je najmä pozitívny vplyv vína na ľudský organizmus (Česká televize, 2013).

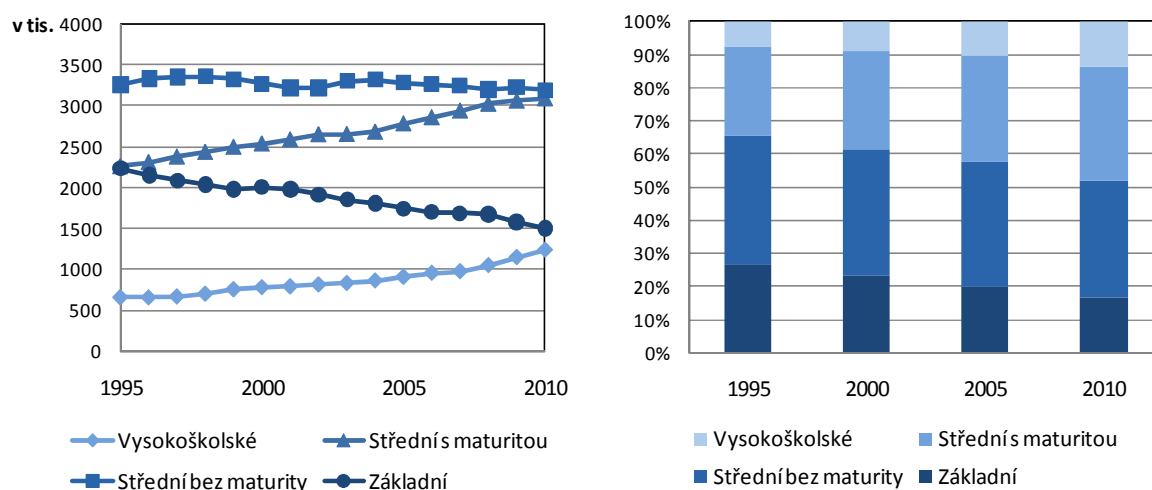
Veľmi veľkú úlohu pri propagácii vína zohrávajú **vinárske slávnosti**. Na južnej Morave sa tieto slávnosti konajú v priebehu celého roka a poväčšine majú folklórny ráz. Návštevníci si môžu zatancovať s domácimi obyvateľmi alebo si zaspievať pri cimbalovej muzike. Pivnice vinárov sú otvorené v priebehu sezóny a návštevníci môžu víno nielen ochutnať, ale aj kúpiť priamo od výrobcov (Czech specials, 2011). Takéto slávnosti sú atraktívne nielen pre domácich obyvateľov, ale najmä pre zahraničných turistov.

Tieto informácie sú pre producentov vína veľmi pozitívne. Vzhľadom na ekonomický vývoj a príjmy obyvateľstva však veľmi záleží na veľkosti domácej produkcie, od ktorej sa odvíja aj cena domáceho vína. Je možné, že česká populácia uprednostní zahraničné lacnejšie vína pred domácimi, ako to môžeme pozorovať aj pri iných výrobkoch.

Faktorom vplývajúcim na spotrebu vína je samozrejme aj **úroveň vzdelania**, s ktorou následne súvisí veľkosť príjmu obyvateľstva. Ako je možné vidieť na Obr. 3. 13 **počet vysokoškolsky vzdelanej populácie neustále narastá**. V roku 1995 bol podiel vysokoškolsky vzdelanej populácie 7,8% v roku 2010 je tento podiel 13,7%. Podiel populácie so základným vzdelaním rovnako výrazne klesá (ČSÚ, 2013).

Vyššia vzdelanostná úroveň je pozitívnym faktorom, ktorý môže ovplyvniť zvyšujúci sa dopyt po víne, ako už bolo naznačené štatistickými údajmi o spotrebe vína v ČR.

Obr. 3. 13 Obyvateľstvo nad 15 rokov podľa najvyššieho dosiahnutého vzdelania v ČR

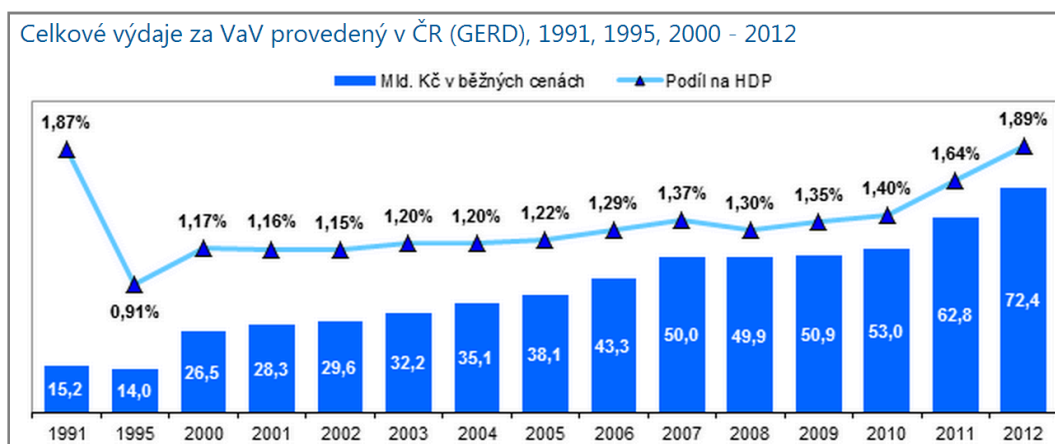


Zdroj: ČSÚ, 2013, s. 2

❖ *Technické a technologické faktory*

Na Obr. 3.14 je možné vidieť, že výdaje na výskum a vývoj každým rokom stúpajú (Rada pro VaVaI, 2013). Takýto vývoj je pre podnikateľské subjekty veľmi dôležitý.

Obr. 3.14 Výdaje na výskum a vývoj v ČR



Zdroj: ČSÚ, 2013

Odvetvie vinárstva technologicky neustále napreduje a vinárske podniky vo veľkej miere modernizujú svoje prevádzky. Takéto opatrenia zvyšujú ich konkurencieschopnosť a taktiež šetria energiu pri spracovávaní vína.

Na začiatku roka 2013 sa konal v Lednici **odborný seminár** s názvom **Moderní membránové technologie ve vinařství**. Tento seminár bol usporiadaný spoločnosťou MemBrain v spolupráci s Ústavom vinohradníctva a vinárstva ZF Mendelu v Brne, Českou membránovou platformou a spoločnosťou Ircon. Spoločnosť MemBrain je výskumnou organizáciou, ktorá sa zaoberá výskumom v rôznych oblastiach (MemBrain, 2013).

Rozvoj **informačných technológií** taktiež napomáha vinárskemu odvetviu. Vďaka rôznym vinárskym zväzom, asociáciám a fondom je komunikácia medzi vinármi omnoho jednoduchšia a ich spolupráca tesnejšia. Internet a rozmach sociálnych sietí predstavuje taktiež obrovský potenciál pre vinárske podniky, ktorý im môže veľkou mierou pomôcť pri propagovaní ich výrobkov.

❖ *Prírodné a geografické faktory*

Tieto faktory majú najväčší vplyv na množstvo produkcie vína, čím sekundárne ovplyvňujú aj ceny produkcie.

Vinárska oblasť Morava predstavuje 96% plochy všetkých registrovaných viníc v ČR. Ročná priemerná teplota je 9,42 °C, priemer ročných zrážok je 510 milimetrov a priemerná ročná dĺžka slnečného svitu je 2244 hodín. Vegetačné obdobie je kratšie ako v západnej Európe, avšak vyššia teplota v letnom období pôsobí veľmi pozitívne na skracovanie vegetačných fáz viniča. Vďaka týmto podmienkam vyzrieva hrozno neskôr, a tak je možné vypestovať vysoko kvalitné vína. Moravská oblasť je vhodná predovšetkým na pestovanie bielych odrôd, avšak vďaka moderným technológiám je možné dopestovať aj červené odrody, ktorých charakter sa mierne zmenil (Vinium, 2013).

Aj napriek tomu, že sa Česká aj Slovenská republika nachádzajú na severnej hranici ekonomicky výhodného pestovania viniča, je možné týchto oblastiach vypestovať v veľmi kvalitné hrozno. Medzi prírodné faktory, ktoré najväčšou mierou ovplyvňujú výnosnosť viniča patria **teplotné podmienky, slnečný svit, nadmorská výška, veternosť, hornatosť regiónu, množstvo zrážok** a mnohé ďalšie (O víne, 2008)

Veľmi dôležitým faktorom externého prostredia sú choroby a poruchy viniča. Nízka výnosnosť viniča môže byť spôsobená fyziologickými poruchami viniča vyplývajúcimi z nedostatočnej starostlivosti alebo zlých klimatických podmienok. Ďalšou komplikáciou sú ochorenia a choroby, ktoré môžu byť vírusového, bakteriálneho, plesňového alebo hubového charakteru. Prirodzené škodcovia dokážu taktiež znížiť úrodu viniča. Najčastejšie vyskytujúcimi sa triedami škodcov sú hmyz, roztoče a hád'atka (Pavloušek, 2011).

3.3.2 Porterov model piatich konkurenčných síl

Konkurentmi vo vnútri odvetvia sú všetky vinárske podniky spracovávajúce a predávajú víno. Túto konkurenciu je možné rozdeliť na domácu a zahraničnú, pretože časť vín v českých predajniach pochádza zo zahraničia. Podľa Šetrenia o viniciach 2009 spracovaného ČSÚ je v ČR 10 783 pestovateľov viniča, z ktorých 208 je právnickými osobami (ČSÚ, 2009). Z toho je možné usúdiť, že konkurencia je veľmi veľká, čo potvrdzuje aj fakt, že spotrebitelia si môžu vybrať víno z nespočetne veľa odrôd, ročníkov, výrobcov a krajín pôvodu.

Hrozba substitútov je charakterizovaná inými alkoholickými nápojmi. V Českej republike je substitútom vína najmä pivo, ktoré má tiež pozitívne účinky na ľudský organizmus, samozrejme ak je konzumované v primeranom množstve. Ako už bolo uvedené, spotreba vína v ČR stúpa, čo znižuje silu substitútov. Pivo je však v porovnaní s vínom

lacnejšie a jeho spotreba je oproti vínu vyššia. Hrozba substitútov je pomerne vysoká, avšak sú tu tendencie k jej pomalému znižovaniu.

Hrozba vstupu nových konkurentov nie je tak veľmi silná. Vinič je síce možné pestovať v rôznych podmienkach, dokonca aj v Nórsku, ale náklady na výsadbu, stroje a všetky potrebné prostriedky sú značné. Hrozbou však môžu byť malí vinohradníci, ktorí produkujú len vinič a následne ho predávajú veľkým vinárskym podnikom. Spojenie vinohradníkov do väčšieho celku by bolo pre všetkých zainteresovaných výhodou a prinieslo by im možnosť konkurovať veľkým vinárskym podnikom.

Vyjednávacia sila dodávateľov závisí na dodávaných produktoch. Najväčšiu vyjednávaciu silu majú dodávatelia hrozna, pretože hrozna býva zvyčajne nedostatok a záujem oň je pomerne veľký. Ďalšími dodávateľmi sú dodávatelia etikiet, fliaš, chemických prípravkov, korku, kartónov a termokapslí. V prípade týchto dodávateľov je vyjednávacia sila stredná, je ich na trhu veľké množstvo a *Vinárstvo* vyberá svojich dodávateľov na základe výberového riadenia. Hlavnými kritériami výberu sú cena a kvalita produktov. Veľmi významným dodávateľom sú dopravcovia. *Vinárstvo* dlhodobo spolupracuje len s jedným dopravcom, ktorého vyjednávacia sila je vyššia ako u iných dodávateľov.

Vyjednávacia sila odberateľov je pomerne veľká. Zákazníci majú možnosť vybrať si z veľkého množstva vín. Zahraničné vína sú často lacnejšie a zákazník tak siahne skôr po nich. Ďalším faktorom zvyšujúcim silu odberateľov je preferencia značiek. Väčšina zákazníkov si kupuje víno podľa odrody, ročníka, krajiny pôvodu, ale nie podľa vinárstva, ktoré ho vyprodukovalo. Takéto chovanie zákazníka znemožňuje úzku lojalitu zákazníkov voči preferovanému vinárstvu.

3.4 Vnútoraná analýza Vinárstva

V tejto podkapitole je popísaná detailná analýza vnútorného prostredia *Vinárstva*. Najskôr sú objasnené výsledky finančnej analýzy *Vinárstva*, ktoré sú porovnané s konkurenčnými vinárskymi podnikmi a následne je použitý McKinsey model 7S.

3.4.1 Finančná analýza

V tejto podkapitole sú interpretované finančné výsledky *Vinárstva*. Tieto výsledky budú porovnané s výsledkami konkurenčných vinárstiev a na základe nich bude finančná

analýza adekvátne interpretovaná. Porovnaním *Vinárstva* s inými podnikmi je možné dosiahnuť relevantnejšie výsledky finančnej analýzy.

Ukazovatele rentability

Ako je možné vidieť v Tab. 3.5, hodnoty **rentability aktív** sú do roku 2009 rastúce. V roku 2010 začínajú hodnoty klesať v dôsledku nižšieho zisku pred zdanením a úrokmi a rovnako aj v dôsledku väčšieho množstva aktív spoločnosti. **Rentabilita vlastného kapitálu** dosahuje najvyššiu hodnotu v roku 2009. V neskorších obdobiach rentabilita klesá. Pomerne vyššie hodnoty rentability vlastného kapitálu sú spôsobené zapojením cudzieho kapitálu do financovania podniku. **Rentabilita tržieb** má veľmi podobný vývoj. Maximálna hodnota je v roku 2010, kedy Vinárstvo dosiahlo najväčší výsledok hospodárenia za účtovné obdobie. Komplexne sú ukazovatele rentability klesajúce, čo nie je veľmi pozitívny vývoj. Klesajúca rentabilita je spôsobená najmä klesajúcim ziskom v posledných obdobiach.

Tab 3.5 Ukazovatele rentability

Ukazovatele rentability	2008	2009	2010	2011	2012
ROA	5,57%	8,13%	7,83%	5,48%	4,00%
ROE	7,09%	13,24%	12,54%	8,49%	5,01%
ROS	2,13%	4,42%	5,46%	4,39%	2,50%

Ukazovatele aktivity

V Tab. 3. 6 je možné vidieť, že **obrat aktív** zaznamenal svoje maximum v roku 2010. V nasledujúcich rokoch hodnota ukazovateľa klesá. Takýto vývoj nie je veľmi pozitívny. Čím vyššia hodnota, tým lepšie podnik hospodári so svojimi aktívami. Výsledky **obratu zásob** majú takmer rovnaký priebeh. Hodnoty sú ešte vyššie ako v prípade obratu aktív, čo je veľmi pozitívne. Hospodárenie so zásobami je lepšie ako s celkovými aktívami. Maximum ukazovateľa obratu zásob je dosiahnuté v roku 2010.

Tab. 3. 6 Ukazovatele aktivity

Ukazovatele aktivity	2008	2009	2010	2011	2012
Obrat aktív	0,96	1,00	1,08	0,90	0,81
Obrat zásob	2,66	2,96	3,00	2,15	1,91
Doba obratu pohľadávok	76,63	83,46	63,16	62,27	69,26
Doba obratu záväzkov	169,77	137,76	141,00	192,52	156,19

Doba obratu pohľadávok je primerane veľká, vzhľadom na predpokladanú dobu splatnosti pohľadávok vo výške 90 dní. Je vhodné, aby bola doba obratu pohľadávok nižšia,

ako doba obratu záväzkov. Tento stav je možné vidieť v Tab. 3. 6. Napriek tomu je **dobu obratu záväzkov** vo *Vinárstve* vyššia, než je žiaduce. Pozitívne je, že sa táto doba znižuje.

Ukazovatele likvidity

Hodnoty **bežnej likvidity** by mali byť aspoň nad 1, čo *Vinárstvo* spĺňa, ako je možné vidieť v Tab. 3.7. Navyše sa likvidita v poslednom roku zvýšila, pokiaľ sa bude naďalej zvyšovať bude to veľmi pozitívne. Hodnota **pohotovej likvidity** by sa mala pohybovať v rozmedzí 1 – 1,5. Ako už bolo uvedené tieto hodnoty sú len orientačné. Aj napriek tomu sú hodnoty pohotovej likvidity *Vinárstva* pomerne nízke. **Okamžitá likvidita** by sa mala pohybovať v rozmedzí 0,2 – 0,5. Aj tu je možné vidieť veľmi nízke hodnoty, ktoré naznačujú, že niečo nie je v poriadku.

Tab. 3. 7 Ukazovatele likvidity

Ukazovatele likvidity	2008	2009	2010	2011	2012
Bežná	1,27	1,42	1,52	1,41	1,50
Pohotová	0,47	0,65	0,48	0,35	0,47
Okamžitá	0,02	0,02	0,01	0,01	0,01

Ukazovatele likvidity sú nízke v dôsledku veľkého množstva krátkodobých cudzích zdrojov, konkrétne krátkodobých úverov. Spoločnosť by mala znížiť množstvo úverov alebo zabezpečiť viac krátkodobého finančného majetku, či už prostredníctvom úspor alebo vyššieho zisku.

Ukazovatele zadlženosti

V Tab. 3. 8 je možné vidieť, že **celková zadlženosť** bola v minulosti pomerne vysoká. Takto vysoká zadlženosť je spôsobená financovaním z cudzích zdrojov a nedostatočne veľkým vlastným kapitálom. Je vidieť, že *Vinárstvo* postupne zadlženosť znižuje, čo je veľmi pozitívne. Vysoká celková zadlženosť sa prejavuje aj v ukazovateli **doby návratnosti úverov**. Optimálna doba návratnosti by mala byť do 4 rokov. Je možné vidieť, že doba návratnosti úverov je vo *Vinárstve* omnoho dlhšia. Z vývoja ukazovateľa **stupeň krytia dlhodobými zdrojmi** je možné usúdiť, že je podnik prekapitalizovaný, pretože hodnota je väčšia ako 100%. Podnik má teda dostatok kapitálu na svoju podnikateľskú činnosť.

Tab. 3. 8 Ukazovatele zadlženosti

Ukazovatele zadlženosti	2008	2009	2010	2011	2012
Celková zadlženosť	70,41%	63,25%	57,01%	56,93%	53,19%
Doba návratnosti úverov	17,43	8,87	7,34	9,92	10,95
Krytie SA dlh. zdrojmi	129,12%	137,04%	141,18%	134,62%	139,78%

Z finančnej analýzy vyplýva, že v podniku je nízka likvidita. Tento problém je zrejme kompenzovaný cudzími finančnými zdrojmi, ktoré následne spôsobujú zvýšenú zadlženosť podniku. Krátkodobé úvery dosahujú vyššiu hodnotu ako dlhodobé úvery. Práve tento spôsob financovania spôsobuje tak nízke výsledky likvidity podniku.

3.4.2 Benchmarking

Pre zachovanie čo najväčšej transparentnosti a objektivity boli pre benchmarking vybrané štyri podobné vinárske podniky. Konkrétne sú nimi Augustiniánske sklepy Neoklas a.s., Vinné sklepy Valtice a.s., Znovín Znojmo a.s. a Templárske sklepy Čejkovice. Porovnávané sú výsledky finančných analýz jednotlivých vinárskych podnikov, preto je možné povedať, že ide o metrický a zároveň konkurenčný benchmarking. Pri vypracovaní finančných analýz boli použité voľne prístupné výkazy jednotlivých podnikov z portálu Ministerstva spravodlivosti ČR.

Výber konkurenčných podnikov

Konkurenčné podniky boli vybrané na základe niekoľkých kritérií. Prvým kritériom bol **rozsah podnikateľskej činnosti**. Vinárstvo predáva svoje výrobky do bežných obchodných reťazcov a taktiež aj do gastronomických zariadení. Práve preto boli vybrané vinárske podniky takéhoto typu.

Ďalším kritériom bola **rozloha obrábaných viníc a priemerný počet zamestnancov**. V tomto prípade bol zvolený ako najvhodnejší podnik Augustiniánske sklepy Neoklas s rozlohou viníc 345 ha a 62 zamestnancami.

Pomerne problematickým kritériom bola **právna forma podnikania**. Všetky väčšie vinárske podniky dodávajúce víno do obchodných reťazcov a gastronomických zariadení sú akciovými spoločnosťami. Z tohto dôvodu bol doplnený ešte jeden podnik, Templárske sklepy Čejkovice. Tento podnik je vinárskym družstvom, čo je pre porovnanie s Vinárstvom s.r.o omnoho lepšia alternatíva.

Posledným kritériom bolo **umiestnenie viníc** v jednotlivých vinárskych oblastiach. Všetky vybrané podniky podnikajú na južnej Morave, preto boli vhodnými pre porovnanie.

Priemerné výsledky odvetvia

Spočítaním potrebných položiek rozvahy a výkazu ziskov a strát jednotlivých podnikov bolo možné zostaviť priemerné hodnoty finančných ukazovateľov odvetvia. Vďaka súhrnným počtom boli čiastočne eliminované nezrovnalosti jednotlivých konkurenčných podnikov. Výsledky je možné vidieť v Tab. 3.9 až 3.12.

Tab. 3. 9 Priemerné ukazovatele rentability za celé odvetvie

Ukazovatele rentability	2008	2009	2010	2011	2012
ROA	8,97%	9,86%	7,04%	3,95%	3,11%
ROE	12,50%	13,63%	11,43%	5,83%	3,37%
ROS	6,95%	8,98%	6,32%	3,65%	2,84%

Tab. 3. 10 Priemerné ukazovatele aktivity za celé odvetvie

Ukazovatele aktivity	2008	2009	2010	2011	2012
Obrat aktív	0,87	0,87	0,82	0,76	0,84
Obrat zásob	2,22	2,29	2,36	1,84	1,37
Doba obratu pohľadávok	99,30	108,23	93,40	91,42	74,52
Doba obratu záväzkov	143,73	122,97	130,28	178,49	105,72

Tab. 3. 11 Priemerné ukazovatele likvidity za celé odvetvie

Ukazovatele likvidity	2008	2009	2010	2011	2012
Bežná	1,89	2,19	2,13	1,85	2,45
Pohotová	0,76	0,97	0,94	0,61	0,85
Okamžitá	0,07	0,09	0,21	0,09	0,12

Tab. 3. 12 Priemerné ukazovatele zadlženosti za celé odvetvie

Ukazovatele zadlženosti	2008	2009	2010	2011	2012
Celková zadlženosti	50,65%	42,94%	32,96%	35,09%	39,50%
Doba návratnosti úverov	5,08	3,46	4,40	7,32	5,30
Krytie SA dlh. zdrojmi	161,03%	169,44%	128,55%	121,59%	137,49%

Interpretácia zistených výsledkov finančných analýz

Grafické porovnanie výsledkov finančnej analýzy *Vinárstva* a celého odvetvia je možné vidieť v Prílohe č. 4. Nasledujúce riadky tejto práce obsahujú finálnu interpretáciu finančnej analýzy *Vinárstva*.

Ukazovatele rentability

Do roku 2010 bola **rentabilita aktív** vo *Vinárstve* horšia ako priemer odvetvia. V nasledujúcich rokoch je ukazovateľ vyšší ako priemer odvetvia, čo je veľmi pozitívne. Je však nutné prihliadnuť k celkovému vývoju rentability, ktorá je v odvetví aj vo *Vinárstve* od roku 2009 klesajúca. Vývoj ukazovateľa **rentability vlastného kapitálu** je veľmi podobný. Klesajúca rentabilita je spôsobená najmä znižovaním ziskov spoločností. ROE *Vinárstva* sa dostáva nad úroveň ROE odvetvia už v roku 2009. Tento rok je však posledným rokom rastúcej rentability. **Rentabilita tržieb** vo *Vinárstve* rástla do roku 2010. Len v roku 2011 sa dostala rentabilita *Vinárstva* nad úroveň odvetvia. Celkovo má rentabilita tržieb, podobne ako predchádzajúce ukazovatele rentability, od roku 2009 klesajúci priebeh. Tento priebeh je spôsobený predovšetkým klesajúcim ziskom v celom odvetví.

Ukazovatele aktivity

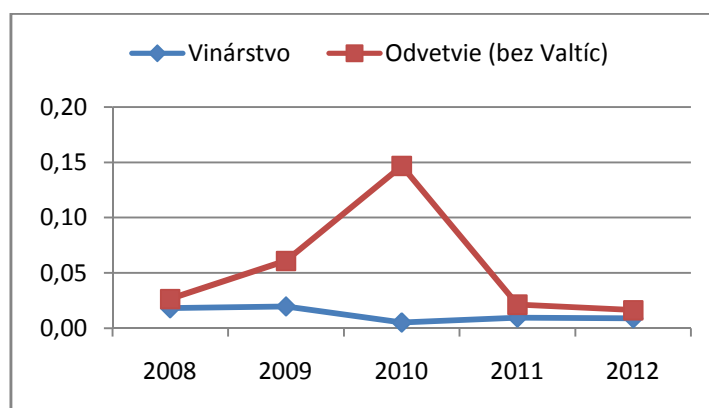
Vývoj ukazovateľa **obrat aktív** je vo *Vinárstve* veľmi dobrý. Okrem roku 2012 je jeho úroveň nad priemerom odvetvia. Negatívom je jeho celkový priebeh, ktorý je od roku 2010 klesajúci. Znižujúca sa hodnota obratu aktív je spôsobená poklesom tržieb v posledných rokoch. Ukazovateľ **obratu zásob** je vo všetkých rokoch vyšší než priemer odvetvia. Takýto výsledok je veľmi pozitívny, avšak od roku 2010 začínajú oba ukazovatele klesať. Tento vývoj je spôsobený znížením tržieb v posledných rokoch a nárastom zásob vo *Vinárstve*.

Ukazovateľ **doby obratu pohľadávok** ma pre *Vinárstvo* pozitívny priebeh. Vo všetkých rokoch je jeho hodnota nižšia ako priemer. *Vinárstvu* sú tak uhrádzané pohľadávky rýchlejšie než je v tomto odvetví bežné. Hodnota sa navyše pohybuje v rozmedzí 70-85 dní, čo je pozitívne. **Doba obratu záväzkov** sa vyvíja takmer zhodne s priemerom odvetvia, avšak hodnoty ukazovateľa sú vyššie. Je tak možné vidieť, že *Vinárstvo* spláca svoje záväzky neskôr než je bežné. V celom odvetví je doba úhrady záväzkov pomerne vysoká.

Ukazovatele likvidity

Vývoj týchto ukazovateľov je pre *Vinárstvo* kritický. Všetky ukazovatele likvidity sú nižšie než je priemer odvetvia. Tento výsledok je spôsobený vysokou hodnotou krátkodobých záväzkov a nízkou hodnotou krátkodobého finančného majetku *Vinárstva*. Vínne sklepy Valtice, a.s. vykazujú extrémne nízke hodnoty krátkodobých záväzkov, preto neboli pri výpočtoch neskôr zohľadnené. Avšak ani po vylúčení týchto hodnôt sa výsledky likvidity vo *Vinárstve* výrazne nezlepšili.

Obr. 3.15 Okamžitá likvidita Vinárstva a odvetvia



Bežná likvidita sa odchyľuje od priemerných hodnôt odvetvia najmenej. V prípade **pohotovej likvidity** je možné vidieť narastajúci rozdiel medzi odvetvím a *Vinárstvom*. Hodnoty **okamžitej likvidity** sú vo veľkej miere odlišné od priemeru odvetvia. Ako je možné vidieť na Obr. 3. 15 v roku 2010 sú hodnoty odvetvia extrémne vysoké. V tomto roku zaznamenali všetky konkurenčné podniky vysoké zvýšenie hodnoty krátkodobého finančného majetku, pričom *Vinárstvu* hodnota KFM klesla. Preto je rozdiel v likvidite tak markantný.

Ukazovatele zadlženosti

Vývoj **celkovej zadlženosti** *Vinárstva* má klesajúci priebeh, pretože zadlženosť dosahovala v minulosti vysoké hodnoty. Odvetvie zaznamenalo do roku 2010 pokles celkovej zadlženosti, v posledných rokoch však zadlženosť rastie. Celkovo je vo všetkých rokoch zadlženosť *Vinárstva* vyššia než je v odvetví bežné. Tento fakt nie je pozitívny, avšak úroveň zadlženia rok čo rok klesá. Hodnoty ukazovateľa **doby návratnosti úverov** sú vo *Vinárstve* vyššie než v odvetví. V posledných rokoch hodnota narastá, čo je negatívne, navyše ak v odvetví hodnota klesá. Hodnota **krytia stálych aktív dlhodobými zdrojmi** je vo *Vinárstve* aj v odvetví vyššia ako 100%, tzn. podniky majú dostatok kapitálu na svoju činnosť. Do roku 2010 bola hodnota v odvetví vyššia, avšak situácia sa v posledných rokoch mení.

Zhrnutie

V prípade ukazovateľov rentability sú výsledky *Vinárstva* dobré. Negatívom je len klesajúci vývoj rentability, ktorý sa prejavuje v celom odvetví. Dobrú výkonnosť je možné spozorovať aj v prípade ukazovateľov aktivity, najmä v obrate zásob. Komplikáciou je vysoká hodnota splatnosti záväzkov, ktorá súvisí s veľmi nízkymi hodnotami likvidity. Negatívom je taktiež vyššia hodnota celkovej zadlženosti podniku a vysoká doba návratnosti úverov.

V podniku je teda primárnym problémom **nízka likvidita**, ktorú sa *Vinárstvo* snaží riešiť krátkodobými úvermi, čím sa neprimerane zvyšuje celková zadlženosť a doba návratnosti úverov.

3.4.3 McKinsey model 7S

Pomocou tohto modelu je stručne popísané vnútorné prostredie *Vinárstva*.

Stratégia

Vinárstvo nasleduje stratégiu, ktorá vedie k naplneniu stanovených cieľov podniku. Cieľom spoločnosti je produkovať vysoko kvalitné vína a stať sa jedným z najlepších vinárstiev v Českej republike.

K cieľom spoločnosti patrí zvýšenie predaja vína v reštauračných a hotelových zariadeniach a taktiež zvýšenie predaja v obchodných reťazcoch. Ďalším cieľom je zníženie zadlženosti a zefektívnenie propagácie *Vinárstva*.

Štruktúra

Vo *Vinárstve* je využívaná **funkcionálna organizačná štruktúra**. Tento typ organizačnej štruktúry je vhodný v podnikoch s menším množstvom stupňov nadriadenosti alebo podriadenosti. V čele spoločnosti je riaditeľ, ktorému pri riadení spoločnosti pomáhajú jednatelia spoločnosti. Následne je spoločnosť rozdelená na jednotlivé úseky zamestnancov, tak ako je možné vidieť v Prílohe č. 5.

Vďaka tejto organizačnej štruktúre je zabezpečená jednotnosť riadenia. Vzťahy podriadenosti a nadriadenosti, povinnosti a zodpovednosti sú presne vymedzené. V tejto organizačnej štruktúre sú vytvorené podmienky pre unifikáciu práce, je možné vo veľkej miere využiť špecialistov a del'bu práce. Organizácie s touto organizačnou štruktúrou majú vysokú statickú efektívnosť. Nevýhodou je nutná koordinácia špecializovaných útvarov a problém presného určenia podielu jednotlivých úsekov na výsledku celej spoločnosti.

Systémy

Organizácia využíva viaceré systémy pri prevádzkovaní svojich činností. Medzi najdôležitejšie systémy patria systémy pre alokáciu zdrojov od dodávateľov, výkonové systémy a kontrolné systém. Nezanedbateľnú úlohu zohrávajú systémy odmeňovania, plánovania, rozpočtovania a komplexný informačný systém spoločnosti.

Štýl práce vedenia

Všetci pracovníci sú oboznámení so svojimi úlohami a povinnosťami pri výkone svojej práce. Úlohou vedúcich pracovníkov je kontrolovať vykonávanú prácu a v prípade nedostatkov zasiahnuť tak, aby bola zabezpečená náprava. Výrobné procesy musia spĺňať náročné hygienické požiadavky, preto je práca vedenia založená predovšetkým na presne stanovených pravidlách, ktoré sú vedúcimi pracovníkmi striktne vyžadované.

Spolupracovníci

Pracovná atmosféra je v organizácii veľmi dobrá. Všetci pracovníci sú odmeňovaní podľa svojich zásluh a vykonanej práce. Novo prijatí zamestnanci sa vyberajú pomocou pracovných pohovorov. Všetkým pracovníkom sú poskytované pravidelné školenia týkajúce sa bezpečnosti práce a dodržiavania hygienických predpisov.

Vinárstvo každoročne organizuje rôzne neformálne akcie pre svojich zamestnancov, s cieľom prehĺbenia vzájomných vzťahov.

Schopnosti

Všetci pracovníci *Vinárstva* sa pravidelne zúčastňujú školení potrebných pre výkon ich práce. Veľkým prínosom pre spoločnosť sú schopnosti hlavného technologa spoločnosti, technického a výrobného manažéra. Hlavný technolog spoločnosti získal v roku 2012 významné ocenenie a aj vďaka jeho skúsenostiam produkuje spoločnosť tak kvalitné vína.

Vinárstvo je príjemcom dotácie na vzdelávanie zamestnancov. Spoločnosť sa snaží zlepšovať a rozširovať znalosti a schopnosti svojich zamestnancov. Programy vzdelávania sa týkajú všetkých zamestnancov spoločnosti.

Zdieľané hodnoty

K zdieľaným hodnotám patrí bezpodmienečne pozitívny vzťah ku kvalitnému vínu, dlhotrvajúca značka *Vinárstva* a neustály proces zlepšovania.

4 VYTVORENIE KRÍZOVÉHO PROFILU PODNIKU

V tejto kapitole je spracovaná SWOT analýza s jednotlivými kvadrantmi silných stránok, slabých stránok, príležitostí a ohrození. Následne sú ohodnotené jednotlivé ohniská kríz. Tieto ohniská sú potom opäť ohodnotené a podľa výsledkov sú k nim priradené vhodné stratégie riešenia.

4.1 SWOT analýza

Jednotlivé prvky SWOT matice bolo možné definovať na základe predchádzajúcich analýz a rovnako vďaka konzultáciám s pracovníkmi vo *Vinárstve*.

Tab. 4.1 SWOT matica

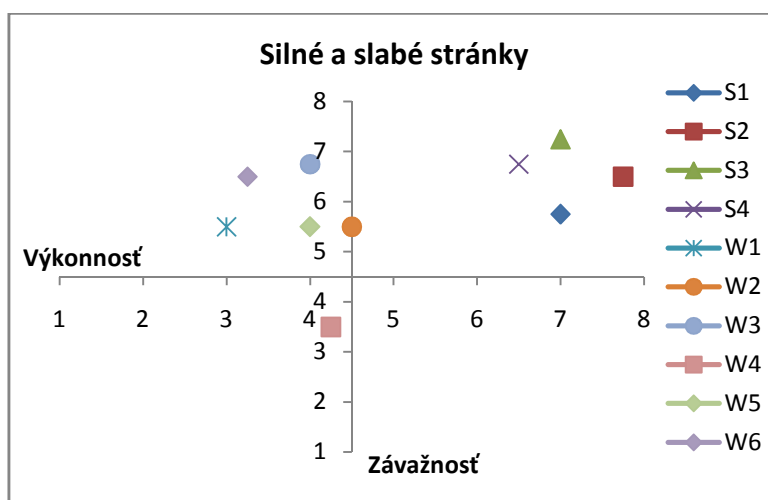
Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none">• kvalitné vína umiestňujúce sa na prestížnych súťažiacich (S1),• zmodernizovaná výrobná vína (S2),• dobré meno značky (S3),• silný tím zastrešujúci technológiu výroby vína (S4).	<ul style="list-style-type: none">• nízka likvidita (W1),• vysoká zadlženosť oproti odvetviu (W2),• znižujúci sa zisk (W3),• jediný dopravca (W4),• vysoká doba splatnosti záväzkov (W5)• klesajúca rentabilita (W6).
Príležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)
<ul style="list-style-type: none">• rastúca spotreba vína v ČR aj vo svete (O1),• zvýšenie jednotnej platby na 1ha hospodárskej pôdy (O2),• oživenie ekonomiky (O3),• zlepšenie schopností pracovníkov vďaka vzdelávacím programom (O4),• využitie dotácií v ekologickom hospodárstve (O5),• rozvoj cestovného ruchu (O6),• využitie sociálnych sietí a moderných technológií na propagáciu Vinárstva (O7).	<ul style="list-style-type: none">• zvýšenie spotrebnej dane z tichého vína (T1),• rastúci dovoz vína zo zahraničia (T2),• nepriaznivé klimatické podmienky (T3),• ukončenie spolupráce s jediným dopravcom (T4),• nedostatok kvalitných dodávateľov hrozna z dôvodu nedostatku tuzemských surovín (T5),• výpadok elektrickej energie (T6),• porucha technického zariadenia (T7)• zvyšujúce sa ceny vstupov (voda , el. energia, PHM ...) (T8),• zníženie kúpnej sily obyvateľstva (T9),• nestabilita menového kurzu (T10).

Silné a slabé stránky sú ohodnotené podľa výkonnosti a závažnosti faktoru. Príležitosti a hrozby sú ohodnotené podľa pravdepodobnosti výskytu a závažnosti faktoru. Aby bolo hodnotenie jednotlivých faktorov SWOT analýzy čo najobjektívnejšie, budú faktory hodnotené výrobným pracovníkom, pracovníkom ekonomického oddelenia a vedúcim pracovníkom *Vinárstva*. Spriemerované výsledky sú zanesené do novej matice, ktorá je predpokladom vytvorenia krízovej matice. Detailné hodnotenie jednotlivých faktorov SWOT analýzy je uvedené na konci práce v Prílohe č. 6.

4.1.1 Matica silných a slabých stránok

Matica slabých a silných stránok je rozdelená na štyri kvadranty. Prvý kvadrant zachytáva silné stránky, ktoré je potrebné udržať. V druhom kvadrante sú silné stránky, pri ktorých je nutné zvážiť celkové úsilie spoločnosti. Tretí kvadrant obsahuje nevýznamné slabé stránky, ktoré nepredstavujú veľké riziko. Posledným kvadrantom je kvadrant slabých stránok, ktoré je nutné posilniť (Kozel, 2006).

Graf 4.1 Matica silných a slabých stránok

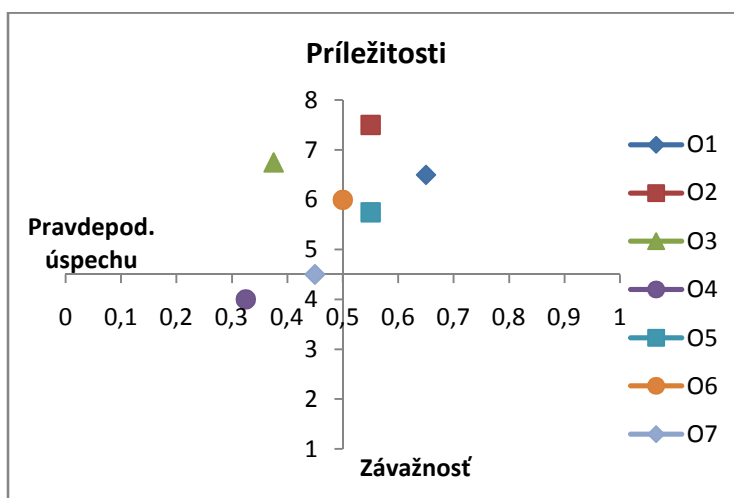


Ako je možné vidieť na Grafe 4.1 *Vinárstvo* má viacero slabých stránok, ktoré by bolo vhodné posilniť. Konkrétne je nutné zamerať sa na slabé stránky W1, W2, W3, W5 a W6. Slabá stránka spojená so jediným dopravcom je nevýznamná. Najzávažnejšou slabou stránkou je znižujúci sa zisk. Všetky silné stránky je potrebné udržať. Najsilnejšou stránkou je dobré meno značky *Vinárstva*. Nasleduje silný tím zastrešujúci technológiu výroby vína a zmodernizovaná výrobná vína.

4.1.2 Matica príležitostí

Každá príležitosť je ohodnotená podľa pravdepodobnosti úspechu a podľa závažnosti daného faktoru. Príležitosti s vysokou pravdepodobnosťou a veľkou závažnosťou sú **výborné príležitosti**. Príležitosti veľmi závažné avšak málo pravdepodobné sú **ťažko realizovateľnými príležitosťami**. Príležitosti s vysokou pravdepodobnosťou úspechu, ale nízkou závažnosťou sú **málo atraktívnymi príležitosťami**. **Nevýznamné príležitosti** majú nízku pravdepodobnosť úspechu a nízku závažnosť (Kozel, 2006).

Graf 4. 2 Matica príležitostí



Ako je možné vidieť na Grafe 4. 2 v podnikateľskom prostredí je niekoľko **výborných príležitostí**. Sú nimi zvýšenie dotácií na 1 ha poľnohospodárskej pôdy, rastúca spotreba vína v ČR a možnosť využitia dotácií aj v ekologickom hospodárstve. **Ťažko realizovateľnou príležitosťou** je oživenie ekonomiky. Zlepšenie schopností pracovníkov vďaka vzdelávacím programom je považované za **nevýznamnú príležitosť**.

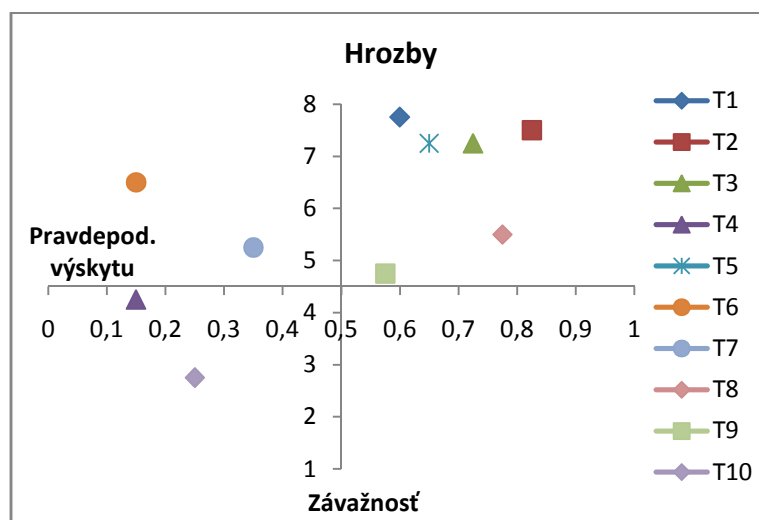
4.1.3 Matica hrozieb

Každá hrozba je ohodnotená podľa pravdepodobnosti jej výskytu a podľa závažnosti hrozby. **Výrazná hrozba** je charakteristická vysokou pravdepodobnosťou aj závažnosťou. Nízka pravdepodobnosť a vysoká závažnosť sú znaky **ťažko uskutočniteľnej hrozby**. Naopak hrozba s vysokou pravdepodobnosťou a nízkou závažnosťou je **hrozbou s malou dôležitosťou**. **Nezávažná hrozba** je charakteristická nízkou pravdepodobnosťou aj závažnosťou (Kozel, 2006).

Ako je možné vidieť na Grafe 4. 3 k **výrazným hrozbám** patrí možnosť zvýšenia spotrebnej dane z tichého vína, rastúci dovoz vína zo zahraničia, nepriaznivé klimatické

podmienky, nedostatok kvalitného hrozna, zníženie kúpnej sily obyvateľstva a zvyšujúce sa ceny vstupov. **Ťažko realizovateľnými hrozbami** je výpadok elektrickej energie a porucha technického zariadenia. Pravdepodobnosť výskytu týchto hrozieb je nízka.

Graf 4. 3 Matica hrozieb



Medzi **nezávažné hrozby** je možné zaradiť ukončenie spolupráce zo strany jediného dopravcu a nestabilitu menového kurzu.

4.2 Ohniská kríz

Z analýzy slabých stránok a ohrození je možné identifikovať potenciálne ohniská kríz, ktoré by mohli v budúcnosti nastať. Ohniská kríz sa môžu nachádzať vo vnútri podniku ale taktiež vo vonkajšom prostredí.

Určenie jednotlivých faktorov ohnísk kríz a pravdepodobností ich výskytu prebiehalo na základe rozhovorov s vedením *Vinárstva*.

Pre detailné znázornenie hodnotenia ohnísk kríz boli vybrané len dve ohniská zo všetkých stanovených. Zvyšné hodnotenia ohnísk sú uvedené na konci práce v Prílohe č. 7. V nasledujúcich tabuľkách (4.1 a 4.2) je znázornené hodnotenie ohnísk kríz K4 a K6. Potenciálne ohnisko krízy **K4 (vysoká doba splatnosti záväzkov)** môže vzniknúť s pravdepodobnosťou 70%, pretože už teraz má podnik problémy s likviditou a klesajúcou rentabilitou. V prípade ohniska krízy **K6 (zvýšenie spotrebnej dane)** je pravdepodobnosť 60%, pretože podobný návrh už bol uverejnený.

Tab. 4.1 Stanovenie polohy ohniska krízy (K4)

Označenie ohniska krízy:	Vysoká doba splatnosti záväzkov (K4)
Stručný popis krízy:	Nahromadenie neuhradených záväzkov, pokuty vyplývajúce z omeškania, potreba nájsť nových dodávateľov
Stanovenie pravdepodobnosti vzniku krízy:	
Určenie obdobia:	6 mesiacov
Zdôvodnenie:	Priemerná doba splatnosti záväzkov je momentálne približne 160 dní, snahou bude dosiahnuť hodnotu približne 90 dní
Pravdepodobnosť, že kríza vznikne (max 1,00)	0,7
Zdôvodnenie:	Nízka likvidita
	Klesajúca rentabilita
Stanovenie účinkov:	nepoznatel'né veľmi silné
Faktory	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Výrobné náklady	X
Povesť Vinárstva	X
Účinky na budúcu stratégiu	X
Priemerné bodové hodnotenie:	7 bodov

Tab. 4. 2 Stanovenie polohy ohniska krízy (K6)

Označenie ohniska krízy:	Zvýšenie spotrebnej dane z tichého vína (K6)
Stručný popis krízy:	Zvýšenie výrobných nákladov, následne cien čo môže spôsobiť pokles tržieb
Stanovenie pravdepodobnosti vzniku krízy:	
Určenie obdobia:	12 mesiacov
Zdôvodnenie:	Zmenený zákon nadobúda účinnosť prevažne od začiatku nasledujúceho roku
Pravdepodobnosť, že kríza vznikne (max 1,00)	0,6
Zdôvodnenie:	Daň už bola v minulosti navrhnutá
	Zrušenie dane si vyžiadali vinári petíciou
Stanovenie účinkov:	nepoznatel'né veľmi silné
Faktory	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Výrobné náklady	X
Povesť Vinárstva	X
Účinky na budúcu stratégiu	X
Priemerné bodové hodnotenie:	6,33 bodov

Potenciálna kríza **K1**, z ohniska *nízka likvidita*, môže nastať s pravdepodobnosťou 80%. Vysoká pravdepodobnosť tejto krízy je ovplyvnená minulým vývojom ukazovateľa likvidity. Podobne kríza **K2**, z ohniska *vysoká zadlženosť oproti odvetviu*, môže nastať s pravdepodobnosťou 70%, pretože zadlženosť *Vinárstva* bola v priebehu posledných rokov výrazne nad priemernou hodnotou odvetvia. Ďalším ohniskom krízy je *spolupráca s jediným dopravcom*. Pravdepodobnosť, že by kríza **K3** vychádzajúca z tohto ohniska nastala je 15%, nakoľko je spolupráca s týmto dopravcom dlhodobá a založená na dobrých partnerských vzťahoch. Šiestym ohniskom je *klesajúca rentabilita*, z ktorého môže nastať kríza **K5** s pravdepodobnosťou 70%. Trend znižujúcej sa rentability sa prejavuje v celom odvetví, preto je pravdepodobnosť vyššia. Ohnisko krízy **K7** s názvom *rastúci dovoz vína zo zahraničia* môže vyústiť do krízy s pravdepodobnosťou 82,5%. Tento trend je možné zaznamenať už v súčasnosti, aj napriek tomu, že domáci vinári sa snažia svoje vína propagovať najmä kvalitou, nie cenou. Veľmi dôležitým ohniskom sú *nepriaznivé klimatické podmienky*. Pravdepodobnosť výskytu krízy **K8** z tohto ohniska je 72,5%, pretože klimatické podmienky sú v posledných rokoch veľmi zlé a neočakáva sa výrazná zmena. Ďalším ohniskom krízy je *nedostatok kvalitného hrozna*. Kríza **K9** môže nastať s pravdepodobnosťou 65%, pretože podobná situácia sa už stala, navyše tento nedostatok veľmi úzko súvisí s klimatickými podmienkami v regióne. Ohnisko *výpadok elektrickej energie* môže vyústiť do krízy **K10** s pravdepodobnosťou 15%. Dôvodom nízkej pravdepodobnosti je fakt, že takáto udalosť ešte v podniku nenastala. Kríza **K11** spôsobená ohniskom *porucha technického zariadenia* môže nastať s pravdepodobnosťou 35%. V podniku je využívané veľké množstvo strojov, avšak pri výrobe vína sú používané v nedávnej minulosti modernizované zariadenia. Ďalším ohniskom krízy sú *zvyšujúce sa ceny vstupov*. Pravdepodobnosť, že toto ohnisko povedie ku kríze **K12** je 77,5%, pretože podobné situácie sa udiali už v minulosti, navyše niektorí dodávatelia vstupov už informovali o zvýšení svojich cien. Kríza **K13** spôsobená ohniskom *zníženie kúpnej sily obyvateľstva* môže nastať s pravdepodobnosťou 57,5%. Celkový vývoj ekonomiky je ovplyvnený mnohými faktormi hospodárskej politiky nielen v ČR, ale aj v zahraničí. Posledné ohnisko *nestabilita menového kurzu* môže vyústiť do krízy **K14** s pravdepodobnosťou 25%. Pravdepodobnosť je relatívne nižšia pretože kurz českej koruny by mal ostať na tejto hladine počas dlhšej doby. Svedčia tomu vyjadrenia ČNB.

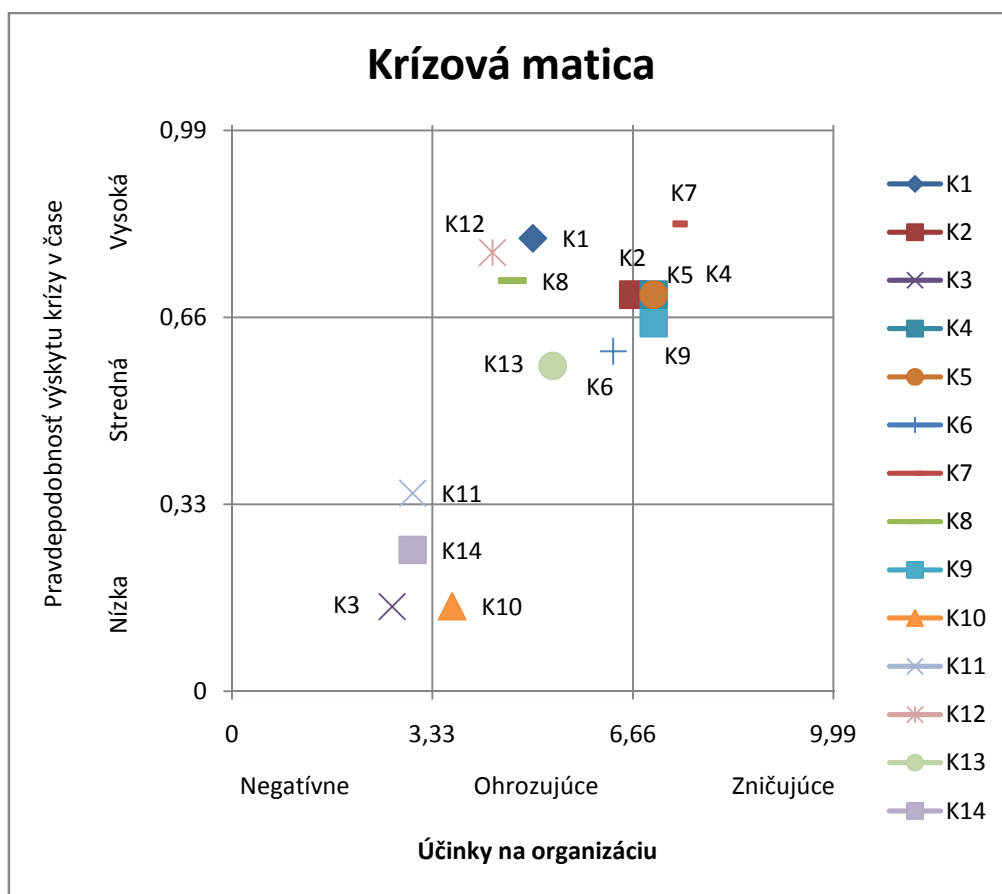
Detailné hodnotenie jednotlivých ohnísk kríz sú uvedené v Prílohe č. 7 na konci práce.

4.3 Krízová matica

Jednotlivé ohniská kríz ohodnotené podľa pravdepodobnosti výskytu a veľkosti účinkov na organizáciu boli zanesené do nasledujúceho Grafu 4. 4.

Na vodorovnej ose je možné vidieť veľkosť účinkov na organizáciu. Negatívne účinky sú ohodnotené od 0 do 3,33 bodu, ohrozujúce od 3,33 do 6,66 bodu a zničujúce od 6,66 do 10 bodov. Celkovo bola veľkosť účinkov na organizáciu hodnotená bodmi od 1 do 10. Na zvislej ose je vyčíslená pravdepodobnosť výskytu krízy v čase. Nízka pravdepodobnosť má hodnotu od 0 do 0,33, stredná od 0,33 do 0,66 a vysoká pravdepodobnosť od 0,66 do 1. Hodnoty pravdepodobnosti tak môžu nadobúdať hodnoty od 0 do 1.

Graf 4. 4 Krízová matica



Kríza K1 predstavuje krízu spôsobenú *nízkou likviditou podniku*. Pravdepodobnosť výskytu tejto krízy je vysoká a účinky na organizáciu sú ohrozujúce. Pre zníženie rizika je nutné aktívne zvyšovať množstvo KFM a znižovať množstvo krátkodobých záväzkov.

Kríza K2 môže vzniknúť v dôsledku *vysokej zadlženosti oproti odvetviu*. Pravdepodobnosť vzniku krízy je vysoká a účinky na podnik sú na rozhraní ohrozujúcich a zničujúcich. Nakoľko výsledky zadlženosti boli v minulosti ešte vyššie je potrebné neustále znižovať zadlženosť podniku. Krízy K1 a K2 vychádzajú z finančných rizík, ktoré sa vyskytujú vo vnútri spoločnosti. Pre odstránenie týchto rizík je nutné prehodnotiť celkové hospodárenie spoločnosti.

Kríza K3 s názvom *jediný dopravca* môže mať na podnik negatívne účinky, avšak tieto účinky môžu nastať len s nízkou pravdepodobnosťou. Jedná sa o dodávateľské riziko, ktoré je možné znížiť dôslednou kontrolou vzťahov s dodávateľom, poprípade prieskumom ďalších potenciálnych dodávateľov zmienených služieb.

Ďalšou možnou *krízou* je **K4** týkajúca sa *vysokej doby splatnosti záväzkov*. Pravdepodobnosť výskytu tejto krízy je vysoká a účinky sú zničujúce. Táto kríza je spojená s finančným rizikom vyplývajúcim z nízkej likvidity. Pre odstránenie rizika tejto krízy je potrebné prehodnotiť spôsob financovania v podniku.

Poslednou krízou vychádzajúcou zo slabých stránok spoločnosti je *klesajúca rentabilita (K5)*. Rovnako ako v prípade K4 je pravdepodobnosť krízy vysoká a účinky sú zničujúce. Nakoľko je rentabilita klesajúca v celom odvetví nejedná sa o ojedinelý prípad poklesu rentability. Pre zníženie rizika je však nutné vhodne zapracovať na zvýšení zisku vo forme úspory nákladov či zvýšenia tržieb vďaka efektívnejšej propagácii.

Kríza K6 s názvom *zvýšenie spotrebnej dane z tichého vína* je charakteristická v strednou pravdepodobnosťou vzniku a ohrozujúcimi účinkami. Jedná sa o riziko neovplyvniteľné samotným podnikom. Pokiaľ by sa však vinárske podniky zjednotili tak ako v minulosti je možné riziko znížiť.

Ďalšou krízou ústiaceou z vonkajšieho okolia je rastúci *dovoz vína zo zahraničia (K7)*. Pravdepodobnosť tejto krízy je vysoká a účinky sú zničujúce. V tomto prípade je riziko tržné, externé a neovplyvniteľné. Jedinou cestou ako znížiť toto riziko je vhodné odlíšenie domácich produktov od zahraničnej konkurencie, napr. prostredníctvom kvality či špeciálnej chute vína.

Nepriaznivé klimatické podmienky sú *krízou K8*, ktorej pravdepodobnosť vzniku je vysoká a účinky na podnik sú ohrozujúce. Riziko v prípade tejto krízy je opäť neovplyvniteľné, externé, výrobné. Možným riešením je dostatočná ochrana úrody povolenými postrekmi, precíznou starostlivosťou a odpudzovačmi škodcov.

Ďalšou krízou pôsobiacou s vonkajšieho prostredia je **K9** s názvom **nedostatok kvalitných dodávateľov hrozna z dôvodu nedostatku tuzemských surovín**. Pravdepodobnosť vzniku tejto krízy je v rozmedzí strednej a vysokej pričom účinky na podnik sú zničujúce. V tomto prípade je možné hovoriť o riziku tržnom, externom a dodávateľskom. Možnou ochranou voči tomuto riziku je uzatvorenie zmlúv s dodávateľmi hrozna avšak vo veľkej miere je toto riziko sekundárne ovplyvnené veľkosťou úrody v celom regióne.

Kríza K10 môže vzniknúť v dôsledku **výpadku elektrickej energie**. Pravdepodobnosť výskytu tejto krízy je nízka a účinky na podnik sú ohrozujúce. Riziko spojené s touto krízou je technické a interné. Možným riešením je vybudovanie záložného zdroja energie. Výpadok energie by mohol mať zničujúce účinky najmä v období kvasenia vína.

Krízou K11 je **porucha technického zariadenia**. Pravdepodobnosť výskytu tejto krízy je stredná pretože vo *Vinárstve* sa používa veľké množstvo strojov a zariadení. Účinky tejto krízy sú len negatívne. Táto kríza je spojená s technickým rizikom, ktoré je možné minimalizovať dôslednou údržbou všetkých zariadení a strojov v podniku.

Ďalšou krízou pôsobiacou z vonkajšieho prostredie je **K12** s názvom **zvyšujúce sa ceny vstupov**. Pravdepodobnosť krízy je vysoká a účinky sú ohrozujúce. Jedná sa o riziko tržné, dodávateľské, externé, neovplyvniteľné a finančné. Obranou voči tomuto riziku môže byť úspora nákladov v inej oblasti výroby, poprípade zmena dodávateľa daného vstupu.

Kríza K13 zníženie kúpnej sily obyvateľstva je krízou so strednou pravdepodobnosťou výskytu a ohrozujúcimi účinkami na podnik. Táto kríza je spojená s rizikom tržným, ekonomickým, externým a odberateľským. Ekonomický vývoj krajiny závisí na mnohých faktoroch, ktoré podnik nedokáže ovplyvniť. Zníženie tohto rizika je možné vhodnou propagáciou vína.

Poslednou krízou je **kríza K14** s názvom **nestabilita menového kurzu**. Pravdepodobnosť výskytu tejto krízy je nízka a účinky na organizáciu sú len negatívne. V tomto prípade je možné hovoriť o riziku tržnom, ekonomickom, externom, finančnom a legislatívnom. Väčšina aktivít *Vinárstva* je spätá s ČR preto sú účinky na podnik nízke. V tomto prípade je možné znížiť riziko obmedzením aktivít na Slovensku v čo najväčšej miere.

Vďaka nástrojom strategického managementu je možné každej kríze ohodnotenej podľa pravdepodobnosti výskytu a účinkov na organizáciu stanoviť vhodnú stratégiu pre prekonanie krízy. Analyzované a ohodnotené krízy sú zoradené podľa adekvátnej stratégie nižšie v Tab. 4. 3. Pre väčšiu prehľadnosť boli názvy kríz zjednodušené označené číslami od K1 po K14.

Tab. 4. 3 Stratégie riešenia kríz podľa zanesenia ohnisk kríz do krízovej matice

Riešenie krízy	Ohniská
Hasenie krízy	K3, K11, K14
Šuplíkové plány	K6, K10, K13
Odstránenie ohniska krízy	K1, K2, K4, K5, K7, K8, K9, K12

V Tab. 4. 3 je možné vidieť, že väčšinu kríz je potrebné riešiť stratégiou odstránenia ohniska krízy. Ide najmä o krízy vychádzajúce zo slabých stránok spoločnosti (K1, K2, K4, K5) a krízy, ktoré môže podnik len veľmi ťažko ovplyvniť (K7, K8, K9, K12).

Stratégiu vytvárania šuplíkových plánov je vhodné použiť v prípade kríz K6 (zvýšenie spotrebnej dane z tichého vína), K10 (výpadok elektrickej energie) a K13 (zníženie kúpnej sily obyvateľstva).

Stratégiu hasenia kríz je vhodné použiť v prípade kríz K3 (jediný dopravca), K11 (porucha technického zariadenia) a K14 (nestabilita menového kurzu). Tieto krízy nemajú tak veľké účinky na podnik a je vhodné riešiť ich až v dobe, kedy nastanú.

5 NÁVRHY VYPLÝVAJÚCE Z ANALÝZY SÚČASNÉHO STAVU A ZOSTAVENÉHO KRÍZOVÉHO PROFILU PODNIKU

Podľa vedenia *Vinárstva* nie je v spoločnosti zriadený krízový management. Pokiaľ krízová situácia nastane rieši ju management spoločnosti v čo najkratšej dobe a najefektívnejšie ako je v danej situácii možné.

Spracovanie konkrétnych návrhov riešenia jednotlivých kríz presahuje rozsah tejto práce, preto budú na tomto mieste uvedené len návrhy a odporúčania, ktoré by bolo vhodné konkretizovať a podrobnejšie spracovať.

Väčšina odhalených kríz vyžaduje stratégiu odstránenia ohniska krízy, preto by bolo vhodné uvažovať nad zriadeným krízovým managementu aspoň v malom rozsahu. Pre krízy, ktorých stratégiou riešenia sú šuplíkové plány, by bolo vhodné spracovať krízové plány, ktoré by v prípade vzniku krízy odbremenili management spoločnosti a pomohli by zvládnuť krízovú situáciu v čom najkratšom čase a s minimálnymi dôsledkami pre spoločnosť. Jedná sa o krízu spojenú so zvýšením spotrebnej dane z tichého vína, výpadok elektrickej energie a zníženie kúpnej sily obyvateľstva.

V prípade krízy spôsobenej výpadkom elektrickej energie by bolo vhodné považovať nad záložným zdrojom energie, ktorý by zabezpečil udržanie kvasenia vína v správnych podmienkach.

Krízy pri ktorých je potrebné odstrániť ohnisko by bolo vhodné dôkladnejšie analyzovať a v prípade kríz týkajúcich sa finančnej výkonnosti podniku považovať nad reorganizáciou financovania celého chodu spoločnosti.

V prípade kríz K7, K8, K9 a K12, ktoré sú krízami externými a vo veľkej miere podnikom neovplyvniteľnými, nie je podľa môjho názoru možné odstrániť ohniská kríz. Dopady týchto kríz môžu byť čiastočne eliminované rôznymi aktivitami *Vinárstva*.

V prípade krízy K7, rastúci dovoz vína zo zahraničia, by bolo vhodné konkurovať lacným zahraničným vínam inými faktormi, napr. kvalitou, špecifickou chuťou, osobitným predajom, propagáciou domácej produkcie, usporadúvaním spoločenských podujatí a pod.

Dôsledky krízy K8 je možné eliminovať precíznou starostlivosťou o hrozno a pripravenosťou na klimatické zmeny. Veľké škody môžu byť často spôsobené len pár

klimaticky nepriaznivými dňami a pomalou reakciou na tieto udalosti. Pre zabezpečenie dostatočného množstva úrody je potrebné urobiť všetko, čo je možné. Navyše sa tým znižuje riziko výskytu krízy K9, nedostatok kvalitných dodávateľov z dôvodu nedostatku tuzemských surovín.

Krízu K9 je možné eliminovať len minimálne, napr. zabezpečením dlhodobej spolupráce s niektorými pestovateľmi viniča. Táto kríza je však sekundárne veľmi ovplyvnená nepriaznivými klimatickými podmienkami.

V prípade krízy K12, zvyšujúce sa ceny vstupov, by bolo vhodné sledovať ponuky ďalších dodávateľov služieb a energií. Rozdiely sú však často minimálne a úspory nie vždy dokážu pokryť náklady na prechod k inému dodávateľovi.

Kríza v každej oblasti môže nepriaznivo ovplyvniť fungovanie spoločnosti. V prípade *Vinárstva* navrhujem zamerať sa na najmä na finančné riziká a finančnú výkonnosť podniku. Pre túto spoločnosť by bolo určite prospešné zorganizovať aspoň krízové meetingy, kde by boli pravidelne možné krízy najskôr identifikované, vyhodnotené a boli by pre ne navrhnuté vhodné riešenia.

6 ZÁVER

Diplomová práca sa zaoberala krízovým managementom, konkrétne identifikovaním ohnísk kríz vo vybranom podniku. Identifikovanie ohnísk kríz predstavuje veľmi dobrý základ pre budúce zvládnutie potenciálnych kríz. Krízy sú bežnou súčasťou podnikania a každý podnik ich musí brať do úvahy. Je už na samotnom podniku, či je krízové riadenie významnou súčasťou podnikového riadenia alebo len abstraktným pojmom nevyžadujúcim bližšiu pozornosť. Je však potrebné uvedomiť si, že pripravenosť a predvídanie kríz môže pre podnik znamenať jeho možnú záchranu.

Cieľom práce bolo priblížiť problematiku krízového riadenia, analyzovať vybraný podnikateľský subjekt, vytvoriť preň krízový profil a vypracovať návrhy pre krízové riadenie tohto podniku.

V úvodnej časti práce boli popísané teoretické východiska krízového managementu. Praktická časť diplomovej práce obsahovala jednotlivé analýzy vybraného podniku. Konkrétne boli v práci použité analýzy vonkajšieho a vnútorného prostredia. Analýzami vonkajšieho prostredia boli PEST analýza a Porterov model piatich konkurenčných síl. Vnútornými analýzami boli McKinsey model 7S a finančná analýza na báze pomerových ukazovateľov. Pre zobjektívnenie výsledkov finančnej analýzy boli výsledky vybraného podniku porovnávané s konkurenčnými podnikmi v odvetví.

V ďalšej časti práce bola zhotovená súhrnná SWOT analýza na základe predchádzajúcich vonkajších a vnútorných analýz a konzultácií s vedením spoločnosti. Táto súhrnná analýza bola pokladom pre vytvorenie krízovej matice. Jednotlivé ohniská kríz boli ohodnotené a konečné výsledky hodnotenia boli základom pre priradenie stratégií riešenia k jednotlivým krízam.

V poslednej časti práce bola pozornosť venovaná jednotlivým krízam a odporúčaniam ako tieto krízy prekonať. Uvedené sú aj všeobecné odporúčania v rámci krízového managementu, pretože veľa kríz sa nachádzalo v oblasti odstraňovania ohnísk kríz.

Vedeniu spoločnosti boli predložené zistené výsledky práce a jednotlivé odporúčania. Verím, že zistené skutočnosti budú pre *Vinárstvo* prínosom a pomôžu pri ďalšom vývoji spoločnosti.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

Knižné publikácie

- [1] ANDERSEN, Bjørn a Per-Gaute PETTERSEN. *The Benchmarking Handbook. Step-by-step instructions*. London: Chapman & Hall, 1996. 192 s. ISBN 0-412-73520-2.
- [2] ANTUŠÁK, Emil. *Krizový management. Hrozby, krize, příležitosti*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009. 396 s. ISBN 978-80-7357-488-8.
- [3] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [4] COERS, Mardi, Chris GARDNER, Lisa HIGGINS a Cynthia RAYBOURN. *Benchmarking: A Guide for Your Journey to Best-Practice Processes (Passport to Success Series)*. Houston: American Productivity & Quality Center, 2001. 86 s. ISBN 1-928593-24-0.
- [5] HNILICA, Jiří a Jiří FOTR. *Aplikovaná analýza rizika – ve finančním managementu a investičním rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2009. 264 s. ISBN 978-80-247-560-4.
- [6] KISLINGEROVÁ, Eva. *Podnik v časech krize*. Praha: Grada Publishing, 2010. 206 s. ISBN 978-80-247-3136-0.
- [7] KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza – Komplexní průvodce s příklady*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 240 s. ISBN 978-80-247-4456-8.
- [8] KOZEL, Roman et al. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, 2006. 277 s. ISBN 80-247-0966-X.
- [9] MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [10] MIKUŠOVÁ, Marie. *Prevence a řízení krizí podnikatelského subjektu*. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, 2002. 55 s. ISBN 80-248-0100-0.

- [11] MIKUŠOVÁ, Marie. *Crisis management. Review of interdisciplinary approaches to crisis and crisis management*. Berlín: LAP LAMBERT Academic Publishing, 2012. 171 s. ISBN 978-3-8473-4870-2.
- [12] NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2.vyd. Praha: Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.
- [13] NÝVLTOVÁ, Romana a Pavel Marinič. *Finanční řízení podniku.Moderní metody a trendy*. Praha: Grada Publishing, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-3158-2.
- [14] PAVLOUŠEK, Pavel. *Pěstování révy vinné: Morední vinohradnictví*. Praha: Grada Publishing, 2011. 336 s. ISBN 978-80-247-3314-2.
- [15] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 144 s. ISBN 978-80-247-3916-8.
- [16] RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ. *Finanční management*. Praha: Grada Publishing, 2012. 296 s. ISBN 978-80-247-4047-8.
- [17] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 354 s. ISBN 978-80-247-3051-6.
- [18] SRPOVÁ, Jitka a Václav Řehoř. *Základy podnikání.Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada Publishing, 2010. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
- [19] STAPENHURST, Tim. *The Benchmarking Book. A how-to-guide to best practice for managers and practitioners*. Oxford: Elsevier Ltd., 2009. 496 s. ISBN 978-0-7506-8905-2.
- [20] SYNEK, Miloslav. *Manažérska ekonomika*. 4.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 464 s. ISBN 978-80-247-199-4.
- [21] WALASKI, Pamela. *Risk and Crisis Communications: Methods and Messages*. New Jersey: John Wiley & Sons, 2011. 256 s. ISBN 978-0-470-59273-1.
- [22] WINTERLING, Klaus. *Jak se provádí krizový management*. Praha: Babtext, 1992. 38 s. ISBN 80-900178-1.

- [23] ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ. *Krízové řízení podniku*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-3156-8.

Články z odborných časopisů

- [1] BORN, Arjan. Policing opportunities and threats in Europe. *Emerald: Journal of Organizational Change Management* [online]. 2013, roč. 26, č. 5, s. 811-829 [cit. 2014-01-20]. ISSN 0953-4814. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=17095905>
- [2] DARLING, John. Crisis Management in International Business: Keys to Effective Decision Making. *Emerald: Leadership & Organization Development Journal* [online]. 1994, roč. 15, č. 8, s. 3-8 [cit. 2014-01-20]. ISSN 0143-7739. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1410362>
- [3] HELLER, Victor a John DARLING. Anatomy of crisis management – lessons from the infamous Toyota Case. *Emerald: European Business Review* [online]. 2012, roč. 24, č. 2, s. 151-168 [cit. 2014-01-13]. ISSN 0955-534X. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=17020737>
- [4] HELMS, Marilyn a Judy NIXON. Exploring SWOT analysis – where are we now? *Emerald: Journal of Strategy and Management* [online]. 2010, roč. 3, č. 3, s. 215-251 [cit. 2014-01-20]. ISSN 1755-425X. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1876516&show=html>
- [5] HELMS, Marilyn, Martín RODRÍGUEZ, Lisandro de los RÍOS a William HARGRAVE. Entrepreneurial potential in Argentina: a SWOT analysis. *Emerald: Competitiveness Review* [online]. 2011, roč. 21, č. 3, s. 269-287 [cit. 2014-01-20]. ISSN 1059-5422. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1931154&show=html>
- [6] KAPLAN, Robert. How the balanced scorecard complements the McKinsey 7-S model. *Emerald: Strategy & Leadership* [online]. 2005, roč. 33, č. 3, s. 41-46 [cit. 2014-01-20]. ISSN 1087-8572. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1500390&show=pdf>
- [7] KIPPENBERGER, T. Facing different types of crisis. *Emerald: Strategy & Leadership* [online]. 1999, roč. 4, č. 3, s. 24-27 [cit. 2014-01-20]. ISSN 1363-8483.

Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=1363-8483&volume=4&issue=3&articleid=873494&show=html>

- [8] PARSONS, Will. Crisis Management. *Emerald: Career Development International* [online]. 1996, roč. 1, č. 5, s. 26-28 [cit. 2014-01-20]. ISSN 1362-0436. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=883055>
- [9] RAJASEKAR, James a Mueid AL RAEE. An analysis of the telecommunication industry in the Sultanate of Oman using Michael Porter's competitive strategy model. *Emerald: Competitiveness Review* [online]. 2013, roč. 23, č. 3, s. 234- 259 [cit. 2014-01-13]. ISSN 1059-5422. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=17088417>
- [10] ROUMBOUTSOS, Athena a Nicola CHIARA. A strategic partnering framework analysis methodology for public-private partnerships. *Emerald: Journal of Financial Management of Property and Construction* [online]. 2010, roč. 15, č. 3, s. 235-246 [cit. 2014-01-13]. ISSN 1366-4387. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1892112>

Internetové zdroje

- [1] BANKOVNÍ POPLATKY. *Vývoj úvěrů v České republice – jak se vyvíjí hypotéky a spotřební úvěry* [online]. BP, 2013 [cit 2014-02-06]. Dostupné z: <http://www.bankovnipoplatky.com/vyvoj-uveru-v-ceske-republice-jak-se-vyviji-hypoteky-a-spotrebni-uvery-20753>
- [2] CELNÍ SPRÁVA ČR. *Spotřební daně: Daň z piva a daň z vína a meziproductů* [online]. CS ČR, 2014 [cit 2014-02-06]. Dostupné z: <http://www.celnisprava.cz/cz/dane/spotrebni-dane/ostatni/Stranky/default.aspx>
- [3] CZECH SPECIALS. *Víno a vinařská turistika v České republice* [online]. Czech Specials, 2011 [cit 2014-02-10]. Dostupné z: <http://www.czechspecials.cz/aktuality/vino-a-vinarska-turistika-v-ceske-republice/>
- [4] ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. *ČNB ponechává úrokové sazby beze změny, rozhodla o intervencích* [online]. ČNB, 2013 [cit 2014-02-07]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/tiskove_zpravy_cnb/2013/20131107_meno_ve_rozhodnuti.html

- [5] ČESKÁ TELEVIZE 24. *Hašek: Daň z vína ohrozí konkurenceschopnost jihomoravských vinařů* [online]. ČT 24, 2012 [cit. 2014-02-06]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/171810-hasek-dan-z-vina-ohrozi-konkurenceschopnost-jihomoravskych-vinaru/>
- [6] ČESKÁ TELEVIZE 24. *Navzdory tradicím. Produkce vína klesla, Číňané jej pijí ostošest* [online]. ČT 24, 2013 [cit. 2014-02-09]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/219970-navzdory-tradicim-produkce-vina-klesla-cinane-jej-piji-ostosest/>
- [7] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Analýza vzdělání* [online]. ČSÚ, 2013 [cit. 2014-02-09]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/tz.nsf/i/vyznam_vzdelani_pro_trh_prace_v_cr_analyza/\\$File/analyza_vzdelani.doc](http://www.czso.cz/csu/tz.nsf/i/vyznam_vzdelani_pro_trh_prace_v_cr_analyza/$File/analyza_vzdelani.doc)
- [8] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Tvorby a užití HDP – 3. Čtvrtletí 2013* [online]. ČSÚ, 2013 [cit. 2014-02-07]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/chdp120413.doc>
- [8] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Vinařská oblast Morava* [online]. ČSÚ, 2009 [cit. 2014-02-11]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/vinarska_oblast_morava/\\$File/T4_Vina%C5%99sk%C3%A1%20oblast%20Morava.pdf](http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/vinarska_oblast_morava/$File/T4_Vina%C5%99sk%C3%A1%20oblast%20Morava.pdf)
- [9] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Zaměstnanost, nezaměstnanost* [online]. ČSÚ, 2013 [cit. 2014-02-07]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/zamestnanost_nezamestnanost_prace
- [10] DOTAČNÍ SLUŽBY. *Dotace pro zemědělce: mladí začínající zemědělci* [online]. DOTAČNÍ SLUŽBY, 2014 [cit. 2014-02-07]. Dostupné z: <http://www.dotacnisluzby.cz/dotace-pro-mlade-zacinajici-zemedelce.html>
- [11] EUROSKOP. *Zemědělství* [online]. EUROSKOP [cit. 2014-01-13]. Dostupné z: <https://www.euroskop.cz/8924/sekce/zemedelstvi/>
- [12] EVROPSKY ZEMĚDĚLSKÝ FOND PRO ROZVOJ VENKOVA. *Reforma Společné zemědělské politiky (SZP) 2014-2020* [online]. EZFRV, 2012 [cit. 2014-01-13]. Dostupné z: http://www.apic-ak.cz/data_ak/12/v/KonferenceSZPbrozura.pdf

- [13] HICL, Lukáš. *Zvyšování výkonnosti společnosti pomocí benchmarkingu*. Brno, 2013. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu.
- [14] MANAGEMENT MANIA. *Winterling Crisis Matrix* [online]. MM, 2013 [cit. 2014-01-13]. Dostupné z: <https://managementmania.com/en/winterling-crisis-matrix>
- [15] MARKETING SALES MEDIA. *Spotřeba alkoholu klesá. Stále vede pivo a posiluje víno* [online]. MSM, 2013 [cit. 2014-02-09] Dostupné z: http://marketingsales.tyden.cz/rubriky/data/spotreba-alkoholu-klesa-stale-vede-pivo-a-posiluje-vino_275978.html
- [16] MEMBRAIN. *Seminář: Moderní membránové technologie ve vinařství* [online]. MemBrain, 2013 [cit. 2014-02-10] Dostupné z: <http://www.membrain.cz/seminar/>
- [17] MINISTERSTVO FINANCÍ ČR. *Spotřební daň z vína* [online]. MF ČR, 2012 [2014-02-06] Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/aktualne/v-mediich/2012/2012-02-07-vmediich-4936-4936>
- [18] MINISTERSTVO VNITRA ČR. *Bezpečnostní strategie ČR: Hrozba* [online]. MV ČR, 2003 [cit. 2014-01-13]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/hrozba.aspx>
- [19] MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ ČR. *"eAGRI": Situační a výhledová zpráva - Réva vinná a víno* [online]. MZ ČR, 2012 [cit. 2014-01-13]. Dostupné z: http://eagri.cz/public/web/file/183298/SVZ_2012_na_web.pdf
- [20] O VÍNE. *Klimatické podmínky pro pěstování révy vinné* [online]. O víne, 2008 [cit. 2014-02-10]. Dostupné z: http://www.ovine.cz/web/structure/o-vecech-okolo-14.html?do%5BloadData%5D=1&itemKey=cz_354
- [21] PATRIA ONLINE. *Srpnový pokles inflace v eurozóně potvrzen, jádrový index drží tempo* [online]. Patria, 2013 [cit. 2014-02-07]. Dostupné z: <http://www.patria.cz/zpravodajstvi/2433382/srpnovy-pokles-inflace-v-eurozone-potvrzen-jadrovy-index-drzi-tempo.html>
- [22] PENÍZE. *Česká národní banka a důsledky intervence* [online]. Peníze, 2013 [cit. 2014-02-06]. Dostupné z: http://www.penize.cz/diskuze/275795-ceska-narodni-banka-a-dusledky-intervence#comment_208705

- [23] RADA PRO VÝZKUM, VÝVOJ A INOVACE. *Výdaje státního rozpočtu na výzkum, vývoj a inovace* [online]. Rada pro VaVaI, 2013 [cit. 2014-02-10]. Dostupné z: <http://www.vyzkum.cz/FrontClanek.aspx?idsekce=609>
- [24] RADA, Tomáš. *Vinařství v kontextu práva*. Brno, 2006. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Právnická fakulta, Katedra práva životního prostředí a pozemkového práva
- [25] VINIUM. *Vinice v České republice* [online]. Vinium, 2013 [cit. 2014-02-10]. Dostupné z: http://www.vinium.cz/files/Vinice_v_eske_republice.pdf

ZOZNAM SKRATIEK

BÚ – bankové úvery

CS ČR – Celní správa ČR

ČNB – Česká národní banka

ČR – Česká republika

ČSÚ – Český statistický úřad

EAT – Earnings After Taxes – zisk po zdanení

EBIT –Earnings Before Interest and Taxes – zisk pred úrokmi a zdanením

EÚ – Európska únia

EZFRV – Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova

FM – finančný majetok

KFM – krátkodobý finanční majetok

MF ČR – Ministerstvo financí ČR

MV ČR – Ministerstvo vnitra ČR

MZ ČR – Ministerstvo zemědělství ČR

NATO – North Atlantic Treaty Organization – Severoatlantická aliancia

ROA – Return on Assets – rentabilita aktív

ROE – Return on Equity – rentabilita vlastného kapitálu

ROS – Return on Sales – rentabilita tržieb

SA – stále aktíva

USA – United States of America – Spojené štáty americké

Záv. - záväzky

ZSSR – Zväz sovietskych socialistických republík

PREHLÁSENIE O VYUŽITÍ VÝSLEDKOV DIPLOMOVEJ PRÁCE

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 25. 4. 2014



.....
Bc. Paulína Dubovanová